

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN**  
**ESTRATÉGICO AL AÑO 2014 PARA UNA EMPRESA QUE**  
**COMPITE EN EL SECTOR ESTÉTICO, EN LA CIUDAD DE**  
**QUITO, SECTOR LA CAROLINA.**

**CASO: HOLISTIC SPA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA**  
**OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALEXANDRA CAROLINA LEIVA PÉREZ**

**DIRECTOR: Mgtr. EDGART FABIAN CUEVA BRITO**

**QUITO, SEPTIEMBRE 2015**



**DIRECTOR:**

Mgtr. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

Mgtr. Paulina Cadena.

MBA. Rodrigo Saltos

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a Dios por sostenerme cuando sentía que ya no tenía fuerzas para continuar, por iluminarme con personas maravillosas en mi vida y por guiar mi camino para llegar a este momento tan especial.

A mis abuelitas por sus enseñanzas y el gran cariño que me han brindado a lo largo de mi vida, por ser el pilar fundamental que me ha permitido ser una mejor persona.

A mis padres por su amor, consejos, y apoyo incondicional lo que me ha permitido seguir adelante y alcanzar metas importantes en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por tantas bendiciones derramadas sobre mi vida; a mis padres que con su esfuerzo, dedicación y amor han dejado en mí grandes enseñanzas; a mis abuelitas por ser mi alegría cada día; a mis tíos y primos por sus consejos y ayuda en todo momento; a mis hermanas de corazón por su amistad incondicional y a mis amigos por formar parte de mi vida.

De igual manera agradezco a mi director Fabián Cueva por la orientación y tiempo brindado en el proceso de elaboración de este trabajo.

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1. MARCO TEÓRICO, 2**

#### **1.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA, 2**

#### **1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 6**

##### **1.2.1. Diagnóstico Estratégico, 9**

##### **1.2.2. Estudio del entorno, 10**

##### **1.2.3. Matrices, 15**

##### **1.2.4. Desarrollo del plan estratégico, 19**

##### **1.2.5. Evaluación del plan estratégico, 23**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 29**

#### **2.1. MACROENTORNO, 29**

##### **2.1.1. Factor Demográfico, 29**

##### **2.1.2. Factor Económico, 33**

##### **2.1.3. Factor Social, 59**

##### **2.1.4. Factor Cultural, 64**

##### **2.1.5. Factor Político, 66**

##### **2.1.6. Factor Tecnológico, 69**

##### **2.1.7. Factor Ambiental, 76**

#### **2.2. MICROENTORNO, 79**

##### **2.2.1. Antecedentes de la belleza, 79**

##### **2.2.2. La Empresa 83**

##### **2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter 85**

**2.2.4. Matriz Boston Consulting Group 97**

**2.2.5. Matriz General Electric, 99**

**2.2.6. Aspectos Competitivos, 101**

**2.2.7. FODA, 97**

**2.2.8. Rejilla de Estilo de Dirección, 99**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO, 102**

**3.1. PROBLEMA, 102**

**3.2. OBJETIVOS, 102**

**3.2.1. Objetivo general, 102**

**3.2.2. Objetivos específicos, 102**

**3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS PARA HOLISTIC SPA, 103**

**3.3.1. Segmentación Geográfica, 103**

**3.3.2. Determinación de la muestra, 104**

**3.3.3. Cálculo de la muestra, 105**

**3.3.4. Análisis e interpretación de los resultados, 106**

**3.3.5. Análisis de la oferta y demanda, 120**

**3.3.6. Marketing Mix 4ps, 125**

### **4. PLAN ESTRATEGICO, 129**

**4.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL, 129**

**4.2. MISIÓN, 132**

**4.3. VISIÓN, 133**

**4.4. VALORES CORPORATIVOS, 133**

**4.5. OBJETIVOS, 137**

**4.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES, 138**

**4.7. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, 140**

**4.7.1. Matriz Evaluación Factores Internos, 140**

4.7.2. Matriz Evaluación Factores Externos,	142
4.8. MATRIZ DE IMPACTO,	143
4.9. FODA ESTRATEGICO,	145
4.10. IMPLEMENTACION DEL OBJETIVO PROPUESTO,	145
EVALUACIÓN MEDIANTE BALANCED SCORECARD,	148
4.11. PERSPECTIVAS,	148
4.12. MAPA ESTRATÉGICO,	149
4.13. BALANCED SCORECARD,	149
4.14. EVALUACION DEL OBJETIVO PROPUESTO,	155
4.15. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL BSC,	156
 5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO,	160
 5.1. INVERSIÓN,	160
5.2. CAPITAL,	162
5.3. PRÉSTAMO,	163
5.4. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN,	165
5.5. ROL DE PAGOS,	166
5.6. PLAN DE VENTAS,	144
5.7. BALANCE GENERAL,	165
5.8. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS,	166
5.9. EFECTIVO DE CAJA,	167
5.10. TIR Y VAN,	168
5.11. RELACIÓN COSTO BENEFICIO,	169
5.12. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL,	169
 CONCLUSIONES,	150
 RECOMENDACIONES,	150
 BIBLIOGRAFIA,	173



**ANEXOS, 180**

## **RESUMEN**

Toda empresa grande o pequeña debe contar con un plan estratégico el cual oriente de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, proporcionando una gestión más eficiente, optimizando recursos humanos y materiales conduciéndola a cumplir los objetivos propuestos.

El objetivo principal es la elaboración de un plan estratégico para una empresa que brinda servicios de estética y salud integral, la cual opera dentro de la ciudad de Quito en el sector “La Carolina”.

Con el análisis efectuado se determinó que resulta de vital importancia para Holistic Spa contar con una planificación estratégica debido a que esta herramienta de gestión permite al gerente enfrentar con seguridad los retos que se presenten en el día a día implementando estrategias encaminadas a alcanzar las metas planteadas que conlleven a cumplir con la misión y visión establecidas.

Los resultados obtenidos con este trabajo determinan que con un adecuado manejo administrativo, operativo y financiero en Holistic Spa se alcanzó una mayor participación dentro del mercado lo que permite obtener la rentabilidad deseada.

## **INTRODUCCIÓN**

Durante los últimos años ha existido un incremento de estéticas y spa en nuestro país, lo que ha generado competitividad en esta clase de negocio, esto se debe principalmente a dos razones; la búsqueda constante por parte del cliente de nuevas experiencias y las estrategias utilizadas por las empresas para brindar un valor agregado con el objetivo de ofrecer un producto único en el mercado.

Aprovechando el deseo innato del hombre por verse bien y cuidar su salud física y mental se creó Holistic Spa una empresa dedicada a ofrecer a sus clientes el perfecto equilibrio entre el descanso, la belleza y la salud, utilizando métodos holísticos.

Por lo expuesto anteriormente resulta conveniente buscar nuevas estrategias que permitan a Holistic Spa ser competitivo en el sector estético, por este motivo se encontró la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita al negocio desempeñar sus funciones de una mejor manera enfocándose en cumplir su misión y visión alcanzando los objetivos y metas planteadas.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

La clave del éxito en las empresas radica en contar con una estrategia bien definida mediante la cual logren aprovechar sus fortalezas internas y explotar las oportunidades que el mercado les proporciona. Entre los métodos más habituales para lograr establecer estrategias empresariales podemos encontrar la gestión estratégica y la planificación estratégica. Al parecer estos métodos se encuentran relacionados pero son diferentes, pueden ocasionar conflicto pero si se utilizan de manera adecuada obtienen un beneficio mutuo.

#### **1.1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica en la empresa moderna solicita la participación de conocimientos técnicos como teóricos, así como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que la consolidan como una organización compleja que se desarrolla en sistemas abiertos sujetos a cambios.

Fred (1999) explica que la estrategia ejerce un impacto a través de toda la empresa y los comportamientos involucrados son a menudo muy sutiles. El uso de este material proporciona en realidad una oportunidad de ofrecer un abordaje práctico de los conceptos estratégicos como se aplican en el mundo de los negocios.

Los videos y los ejercicios muestran las teorías, las prácticas y las suposiciones reales de las operaciones diarias. Éstas son aplicaciones prácticas como se enfrentan en el mundo real, con el lenguaje, los problemas y los asuntos importantes que afrontan las empresas modernas.

Las metas dentro de la planificación empresarial son cada vez mayores y mejores, y algún día obtendrá utilidades significativas. En dominio de la estrategia, la empresa se convierte de una empresa pequeña e independiente a una empresa dominante en demandas y ofertas mayores es decir que el fundador de la empresa y el equipo de trabajo deben luchar con todas las extensiones de este cambio.

La complejidad del mundo empresarial ha traído como consecuencia en el empresario una situación en el que una visión funcional de la operatividad de la empresa no es suficiente. Lo que obliga a aumentar sus conocimientos de la simple administración de personal, financiera o comercial a otra forma de gestión como la estratégica, que presenta una gran incertidumbre, al enfrentarse a nuevas y complejas situaciones empresariales, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos.

Lana (2011) afirma que:

La administración estratégica es un desafío debido a que esta va mucho más allá del simple impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones, entre las cuales se puede determinar el análisis de los entornos tanto interno como externo, el establecimiento de directrices organizacionales que se resumen en metas y objetivos, la formulación de la estrategia empresarial, la implementación de la estrategia y el proceso de control estratégico, sumada a la pericia del gerente o administrador el saber y adaptar a su organización el tipo de sistemas de información debe para viabilizar la toma de decisiones con agilidad y precisión enfocado hacia la consecución de resultados. (págs. 1-19)

Desde el enfoque básico del autor hacia la perspectiva de la gestión estratégica, parte por la especialización de la gerencia con el encargo de adaptar los criterios necesarios al igual que los conocimientos tanto teóricos como prácticos que le aprueben para tomar decisiones acertadas en el largo plazo, por ende en el proceso de administración estratégica son reales para todo tipo de organización sea pequeña, mediana o grande e incluso aquellas organizaciones que se orientan hacia no tener fines de lucro, siendo evidente que los administradores requieren un modelo adecuado de administración y una evaluación persistente de su papel para optimizar la eficiencia y la eficacia organizacional.

Wright, Kroll, & Parnel (1999) señalan que:

La gerencia media debe estar familiarizada con la administración estratégica, y una apreciación de la estrategia de la organización ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración aumentando el desempeño en el trabajo y las oportunidades que le ofrece el mercado, la estrategia de una empresa es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

La administración o gestión estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el sostenimiento de la organización como un todo un sistema complejo integrado con el ambiente en el que actúa, implica el análisis de los entornos internos y externos, el establecimiento de las directrices organizacionales, sin dejar de tomar en cuenta que la estrategia simboliza una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que deben constituir los directivos, con el objetivo de obtener una administración exitosa, este nuevo enfoque estratégico solicita de un proceso profundo de adopción de decisiones, se debe optar el destino por medio de un rumbo seguro.

Certo & Pool (1995) refieren que:

El análisis de los entornos internos y externos deben ser un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que influyen y pueden influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas y objetivos, esto conducirá a definir el andarivel sobre el cual caminar, en consecuencia la selección e implantación de un proceso de gestión estratégica conlleva a decisiones gerenciales e indica el compromiso empresarial con sectores del mercado, para esto es necesario conocer el entorno organizacional, para llevar a cabo el análisis del entorno el gerente estratégico debe entender la manera en que se encuentran estructurados los entornos, estando estos divididos en tres niveles general, operacional e interno.

Existe una creciente dinámica en el campo organizacional, sobre todo el autor enfatiza en los entornos mediante los cuales se desenrollan los miembros de una empresa, los cuales son necesarios para equilibrar con el conocimiento de oportunidades o debilidades que pueden beneficiar o perjudicar a la misma y retrasar el cumplimiento de los objetivos propuestos. No hay que olvidar que la planificación intenta sistematizar a los actores y recursos para conseguir determinados objetivos de la mejor forma posible.

Flor (2011) afirma que en la gestión estratégica de la empresa se resumen los objetivos y premisas a ser logrados, tomándose en cuenta todas las fases de desarrollo y crecimiento empresarial, con la finalidad de garantizar acciones y medidas acordes a las posibilidades reales y capacidades de la empresa.

Puede concretar hacia dónde desea la empresa ir, haciendo referencia como punto de partida la misión para la que fue creada la organización y hacia donde la empresa se enfoca en la actualidad.

El objetivo estratégico de la organización es el análisis que consiste en diagnosticar cuidadosamente los datos y la información en materia de medio ambiente cultural, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la misma. Su objetivo es explorar las posibles áreas de mejora. Su objetivo final es predecir el impacto de los eventos particulares en la productividad de la organización y el bienestar de sus miembros.

La dirección estratégica es un proceso que orienta a la organización hacia una ventaja competitiva, mediante la cual logre permanecer en el mercado. Esto se logra a través de la definición de la actividad de la empresa al identificar la trascendencia de la misma, necesidades satisfechas, mercado objetivo, las ventajas en la competencia dentro del mercado y las perspectivas de futuro. Además la filosofía de la empresa en la cual se establecen los principios, los valores, la misión, la visión y las metas y objetivos de la misma.

## **1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Salazar (2012) define la planificación estratégica como una herramienta Versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.



Queda de manifiesto que la planificación estratégica es el instrumento a través de la cual se logra una utilización exacta y a tiempo de los recursos materiales y humanos que posea la empresa de tal modo que se certifique la eficiencia y calidad.

La planificación estratégica es importante debido a que:

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos.
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- Proporciona dirección a la empresa. Reduce la incertidumbre.
- Define estrategias y ventajas
- Minimiza el desperdicio
- Reduce el impacto del cambio

A quedado expuesto anteriormente los aspectos que hacen de la planificación estratégica un elemento indispensable para lograr un crecimiento y avance sostenido en la empresa desde el punto de vista económico, de calidad en el producto o servicio que se brinda y de un uso adecuado de los recursos que se poseen, elementos que propician no solamente que la empresa se mantenga en el mercado sino que sea capaz de crecer y desplazar a aquellas que no posean una estrategia de mercado efectiva.

Mariño Aguilar (2010) concluye que:

La planificación implica, entonces, la concepción de un ciclo permanente de formulación, implementación y evaluación de planes, los cuales responden a la evolución permanente en que se encuentra la organización a partir de los cambios que producen los planes ya implementados y los que originan las variaciones en elementos externos.

Se aborda según el autor las etapas de la planificación estratégica como la formulación de la estrategia al usar la caracterización de las oportunidades y amenazas del entorno y el análisis de los puntos fuertes y débiles en la empresa y de las creencias y valores de los directivos. La implementación de la estrategia; que comprende la estructura organizativa, los sistemas de gestión la ejecución del plan y la obtención de resultados. Y por último la evaluación de las estrategias cuando se analiza si las estrategias que se han planteado han sido llevadas a cabo en forma correcta y si están brindando resultados.

Fernández (2010) indica que:

Las acciones y estrategias de planificación deben estar respaldadas por un conjunto de acciones consecuentes y organizadas en las que se tome en cuenta no solo las destrezas, habilidades y opiniones de los elementos directivos de la empresa, sino que también se valoren detenidamente las ventajas propuestas por el uso correcto y sistemático de herramientas tales como las finanzas, estadísticas e informaciones de mercado que brinden datos relevantes a partir de los cuales puedan ser elaboradas estrategias de crecimiento que desplacen o eliminen la competencia existente.

El gráfico 1, indica las cuatro áreas importantes para el proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico: el Diagnostico, la formulación del Plan Estratégico, la elaboración del Plan Operativo, y el Control, Evaluación y Retroalimentación.

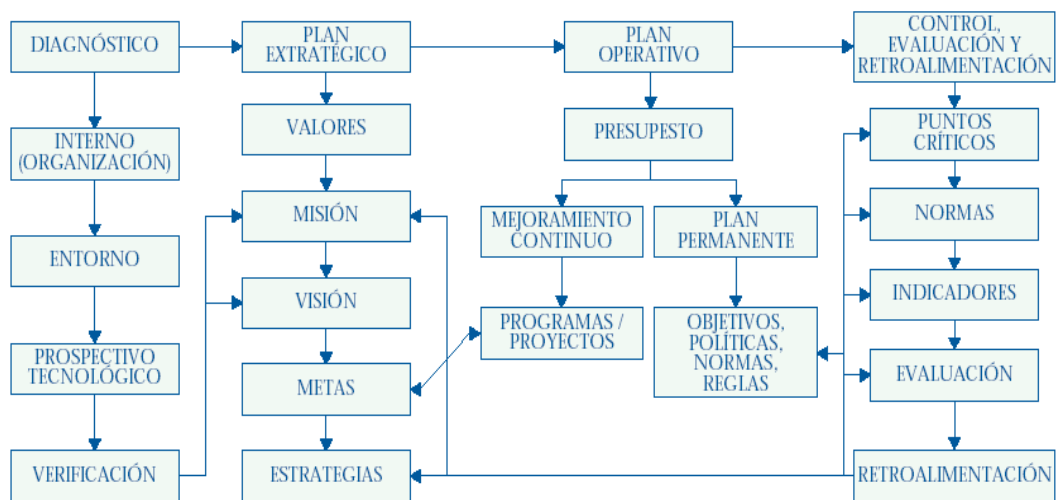


Gráfico N. 1 Plan de desarrollo estratégico

Fuente: (Salazar, 2012)

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas:

### 1.2.1. Diagnóstico Estratégico

Moreno (2010) señala que:

En el diagnóstico estratégico se engloban un conjunto de datos e informaciones internas y externas que permiten a la dirección empresarial sopesar de forma crítica las fortalezas, oportunidades y debilidades existentes tomando en cuenta aspectos internos y externos, de tal forma que dicho diagnóstico garantizará la materialización de estrategias de desarrollo económico que se ajusten a la realidad del momento.

Es un instrumento que se usan para analizar las circunstancias interna y externa de una organización. Es el punto de partida de la Planificación Estratégica, es decir define el futuro del proceso en la empresa.

Para realizar este análisis, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- ❖ Escoger las variables más importantes del entorno.
- ❖ Analizar la interacción de la variable con la organización.
- ❖ Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- ❖ Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- ❖ Categorizar los resultados (F.O.D.A).

#### **1.2.2. Estudio del entorno**

Mintzberg (1984) manifiesta que el entorno engloba todo aquello ajeno a la empresa como organización, es decir, viene dado por el conjunto de actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar al proceso de intercambio en los mercados meta.

Tal y como queda de manera visible la exploración del mercado, así como de las capacidades internas de la empresa es el mecanismo que evita la mala planificación y garantiza que se tomen las medidas y posiciones necesarias para certificar el éxito de la empresa con el menor uso de recursos de forma tal que se potencialicen los ingresos de la misma.

Se analiza los siguientes aspectos:

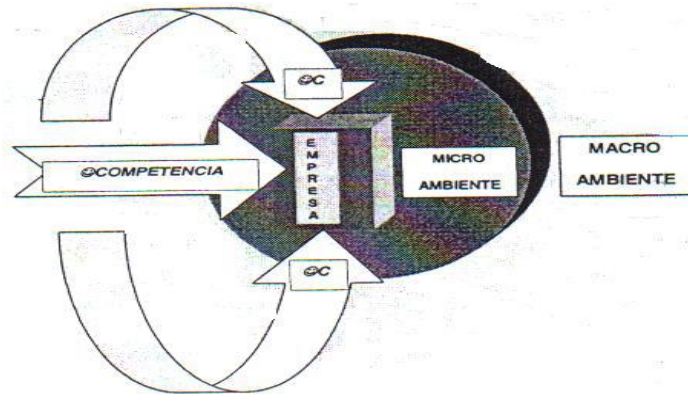


Gráfico N.2 Diagnóstico Situacional

Fuente: (Moreno, 2010)

**Análisis externo:** aquellas variables sobre las cuales la empresa no tienen influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el microambiente y el macroambiente.

### **MACROAMBIENTE:**

Bazán (2004) indica que:

El Macroambiente está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.

Bazán considera que estas fuerzas pueden afectar significativamente de alguna forma a la empresa y de las cuales tienes dos alternativas entre las

que se encuentran aprovechar las oportunidades que ellas presentan o a la vez tratar de manejar las amenazas.



Gráfico N. 3 Factores Macroambiente

Fuente: (Stanton W. , 1999)

Elaborado por: Carolina Leiva

### **MICROAMBIENTE:**

Aching (2005) explica que:

El microambiente afecta a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

En el entorno específico, son los factores cercanos a la empresa o al sector en el que desarrolla su actividad los que le influyen directamente. Sin

embargo la misma puede ejercer cierto control como la competencia, clientela, proveedores, etc.

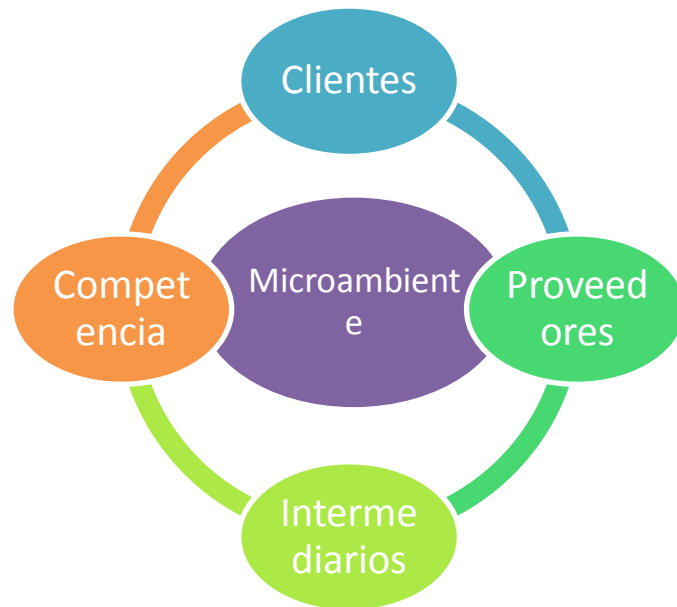


Gráfico N.4. Factores Microambiente  
Fuente: (Stanton W. , 1999)  
Elaborado por: Carolina Leiva

**Análisis interno:** aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

Czinkota & Kotabe (2007) plantea que la empresa desarrolla su actividad en un entorno concreto que se compone de una serie de fuerzas que tienen incidencia sobre la actividad empresarial haciendo referencia a factores

internos de la empresa que influyen en la empresa y que condicionan su actividad.

Para enfatizar en lo que el autor plantea es necesario comprender que en el entorno hay factores diversos que conjuntamente o de forma individual pueden generar un punto de acción positiva o negativa sobre la interacción, acción dependiente de su magnitud pueden o no ser inspeccionadas o bien influenciadas tomando en cuenta su complejidad.

Las empresas deben ser competentes para identificar dicho entorno, adaptándose a las precariedades, prever los posibles cambios con anticipación evaluando el impacto de los mismos en las actividades y siempre estar preparadas.

**Análisis de la competitividad:** se refiere aquellas fuerzas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.

Porter (1980) afirma que:

La competitividad está determinada por la productividad definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad habría que trasladarse a la empresa e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.



Las variables que comprende este análisis son la competencia actual, la competencia potencial, los productos sustitutos, el balance de poder refiriéndonos a la empresa y el comprador y el poder de negociación (Empresa- Proveedor).

Al finalizar el análisis situacional se realizará una depuración de las conclusiones obtenidas. Para lo cual se hará uso de matrices.

### **1.2.3. Matrices**

#### **FODA**

David (2008) define a la matriz FODA como una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las estrategias FO (fortalezas- oportunidades), estrategias DO (debilidades – oportunidades), estrategias FA (fortalezas – amenazas) y las estrategia DA (debilidades –amenazas).

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Por medio de esta herramienta se establece en qué áreas están marcadas con (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), permitiendo evaluar los efectos de los análisis anteriores, que conducen a un soporte para el

fortalecimiento o solución de la problemática con lo cual se obtiene una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

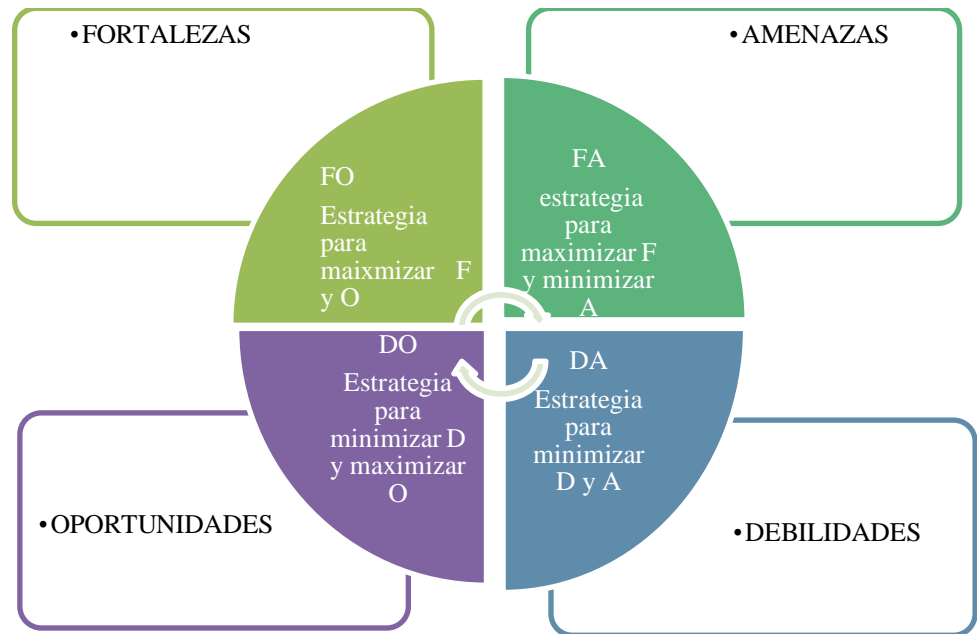


Gráfico N.5 Matriz FODA  
Fuente: (David F. R., 1997)  
Elaborado por: Carolina Leiva

## MATRICES DE PONDERACIÓN

En esta matriz se aprecian las prioridades así como el impacto, se evaluará e identificará cada aspecto de la gestión organizacional o de viabilidad que requiere la empresa.

**Las matrices de acción:** Se busca determinar el logro de marcas externas y establecer la capacidad de respuesta de la organización de manera interna, tratando de aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos en función de la capacidad de la empresa.

**La síntesis de la matriz:** tratar de abreviar de una manera más oportuna posibles aspectos específicos y la prioridad en la que la organización debe responder.

## **MATRICES DE POSICIONAMIENTO**

### **Matriz Boston Consulting Group**

Para David (2008) la matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la participación relativa del mercado (PRM) que está ocupando y la tasa de crecimiento del sector (TCS) de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Por medio de la matriz BCG es posible establecer la posición de la participación relativa del mercado en la industria a través de cuatro cuadrantes, el I cuadrante corresponde a las interrogantes que son productos que requieren mucha inversión y su participación es baja, el II cuadrante corresponde a las estrellas, son productos cuya inversión es alta al igual que su participación, en el III cuadrante están las vacas lecheras que corresponde

a productos que generan fondos y utilidades, y por último en el IV cuadrante tenemos a los perros que son productos de baja participación y genera pocos fondos.



Gráfico N. 6 Matriz BCG  
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)  
Elaborado por: Carolina Leiva

### Matriz General Electric

La matriz GE o más conocida como Matriz de McKinsley fue desarrollada en el año 70 y es una versión moderna y ampliada de la conocida Matriz BCG.

Esta matriz fue desarrollada entre la empresa de consultoría McKinsey y la multinacional General Electric, esta herramienta relaciona el atractivo

del mercado con la posición del negocio identificando a nivel corporativo las oportunidades y objetivos de inversión siendo así que concentrará la evaluación y decisión en los productos o servicios que muestren una mayor capacidad de generación de recursos. Enfocándose en evaluar cada oportunidad con el esquema de nueve casillas, el cual cada una representa una estrategia a seguir.

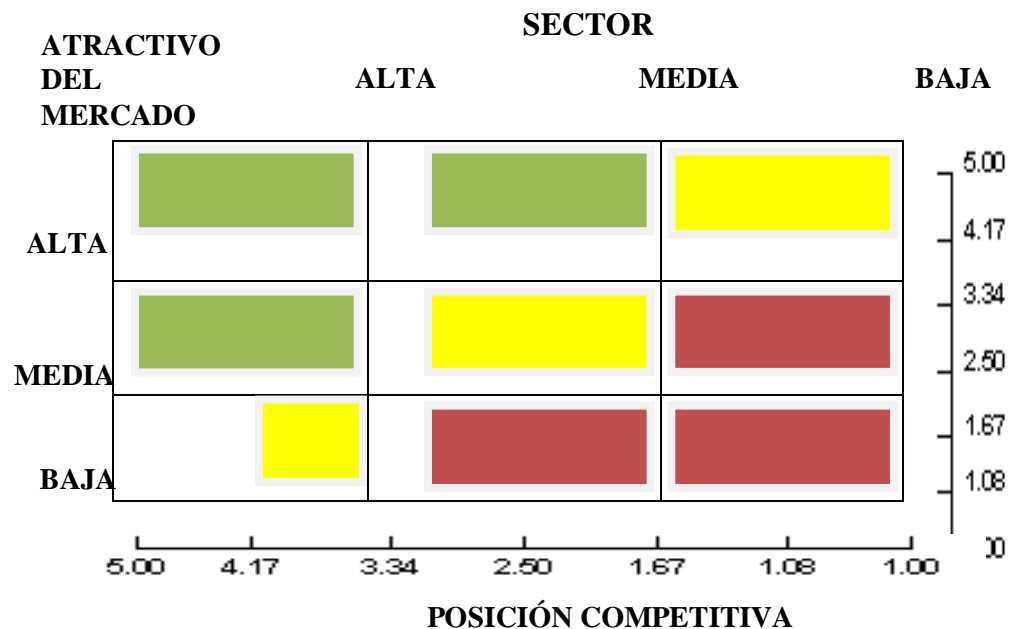


Gráfico N. 7 Matriz G.E. para Holistic Spa  
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)  
Elaborado por: Carolina Leiva

#### 1.2.4. Desarrollo del plan estratégico

##### Principios y valores empresariales

Yáñez (2011) hace referencia a principios como algo bueno o deseable, un ideal realizable que merece estimación de las personas, en la vida

organizacional los principios y valores se reflejan a través de normas partiendo de la ética como una forma de orientación de la conducta.

Los principios son por lo tanto como lo explica el autor en todos los campos en los que se desenvuelve el ser humano, elementos éticos que promueven la toma de decisiones de negocio y define la dirección de la misma. Los valores son descriptores que exponen la ética moral y el compromiso social en la gestión de su negocio.

### **Misión**

Gutierrez (2012) señala que:

La misión está conformada por un conjunto de objetivos en los cuales se resume la proyección futura de la empresa, desde el punto de vista interno y externo, quedando de manifiesto los objetivos a ser alcanzados para lograr un reconocimiento en el mercado que garantice el crecimiento y sostenibilidad permanente.

Gutiérrez describe el enfoque actual y el futuro de la organización o empresa en relación con sus productos, mercados y cobertura, en otras palabras, la misión debe suministrar el marco en el que la empresa u organización trabaja, en este punto, es necesario definir los planes globales de beneficio que se espera de la empresa, y por lo general se enuncian en términos de incremento y rentabilidad.

Una afirmación de la misión debe ser motivadora, desafiante, fácil de entender y recordar, es debe especificar el negocio actual y futuro, ser

flexible y creativo. La misión es esencial para la definición de la visión; es la razón de ser de la empresa, abarca las características generales del producto o servicio a brindar.

### **Visión**

Hernández (2010) explica que:

La visión empresarial abarca el horizonte de proyecciones reales y consecuentes con la misión de la empresa, de forma tal que se incentive tanto externa como internamente una imagen que caracterice positivamente la labor empresarial y la diferencie de la amplia gama de empresas que compiten por los mismos nichos de mercado.

Es la manera que debe ser vista la empresa en el futuro, sobre la plataforma de los valores y creencias, sus miembros fundadores y trabajadores, conviene la posición de poder del mercado, el tiempo en el cual se logrará esta perspectiva, se instituye el mercado objetivo, los productos y servicios, los valores y las primicias organizacionales a seguir.

### **Objetivos**

Núñez (2010) manifiesta que:

Los objetivos empresariales pueden definidos como las metas o logros que se desean alcanzar, siendo necesario para la materialización de los mismos que existan los elementos humanos y materiales necesarios, así como un periodo de tiempo en el cual se llevarán a cabo las acciones necesarias para lograr los resultados deseados.

Se refiere a un efecto que se desea o es necesario para lograr un determinado período de tiempo, una clase específica un elemento esencial y define en una forma más concreta la meta de la empresa que desee alcanzar en un futuro cercano, en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos se entrelazan con la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

Según Núñez, existe un conjunto de elementos necesarios para la materialización de los objetivos empresariales proyectados entre los cuales debe hacerse mención a:

- La aplicación debe ser compatible con los objetivos y la misión de los fundamentales de las empresas. Además, para guiar en la dirección exteriorizada por los objetivos y las misiones principales.
- Debe ser medible en el tiempo en la medida de lo posible, los objetivos deben establecerse en términos concretos, lo que debería ocurrir y cuándo debería suceder. Las metas se pueden medir en términos tales como la calidad, cantidad, tiempo, costo, tasa, porcentaje, tasa, o pasos específicos a seguir.

### **Estrategias**

Czinkota & Kotabe (2007) exponen que:



No existen posibilidades de crecimiento, desarrollo o estabilidad empresarial de no proyectarse con antelación estrategias consecuentes a la realidad del mercado, fortalezas, debilidades y limitaciones internas de la empresa, elementos a ser sopesados al momento de planear una estrategia efectiva que garantice la estabilidad y crecimiento empresarial.

El objetivo de la estrategia consiste en identificar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una representación de lo que quiere como sociedad. Las estrategias indican la dirección y el manejo integral de los recursos y esfuerzos.

Las estrategias y planes de acción tratan de lograr el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados de la organización.

#### **1.2.5. Evaluación del plan estratégico**

Fernández (2010) señala que:

Para garantizar el desarrollo empresarial es imprescindible la existencia y desarrollo constante de estrategias que se ajusten a la realidad del mercado, pero al mismo tiempo se debe llevar a cabo de forma constante evaluaciones de las estrategias planteadas, dado a la constante volubilidad y transformaciones del mercado, situación que exige constantes reajustes y adaptaciones que garanticen la efectividad estratégica.

La evaluación busca analizar si cada uno de los objetivos se cumple plenamente, las guías de evaluación están relacionadas con los ratios o metodologías que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de una empresa.

### **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**

Kaplan & Norton (2000) definen el Cuadro de Mando Integral como una herramienta, que permite a las empresas a integrar tanto la misión y estrategia de la compañía por medio de un conjunto de medidas de desempeño conocidos como indicadores. Esto se logra al integrar las cuatro perspectivas más importantes que se desarrollan dentro de las empresas.

Kaplan & Norton (2011) establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son los elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son necesarias reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados. (Kaplan & Norton, 2011)

A continuación se establecen los beneficios organizacionales que proporciona la implementación de esta herramienta:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) menciona que:

El presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante.

Existe un conjunto de aspectos a ser tomados en cuenta para lograr la correcta materialización del balance Scorecard, realizándose formulaciones estratégicas realistas y actualizadas, manteniendo un nivel de comunicación adecuado dentro de la organización y con los clientes con la finalidad de incrementar el nivel de coordinación para alcanzar los objetivos empresariales previstos.

El BSC es una herramienta importante en el proceso de la planificación estratégica ya que permite detallar y expresar estrategias de carácter claro y coherente, sustentándose en cuatro perspectivas fundamentales de toda organización las cuales se detallan en el grafico a continuación:

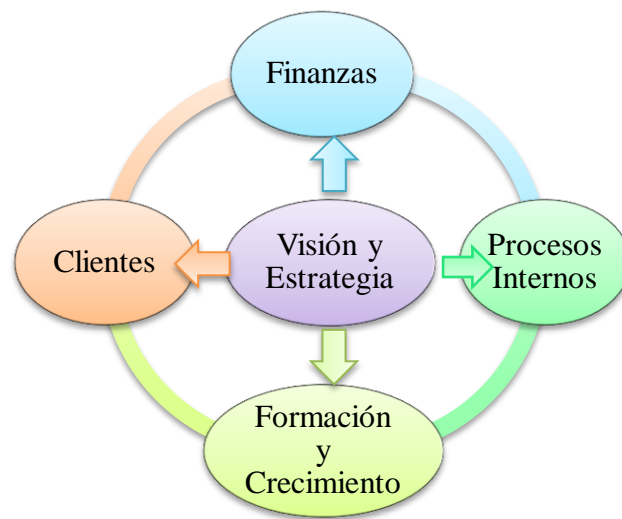


Gráfico N. 8 Perspectiva Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

De acuerdo con Kaplan & Norton (2000) los pasos a seguir para la elaboración del cuadro de mando integral son:

1. Definición del sector, descripción del desarrollo y papel de la empresa
2. Establecer / confirmar la visión de la empresa
3. Establecer las perspectivas según la visión
4. Identificar los factores críticos de éxito
5. Levantamiento de los indicadores
6. Determinación del estado, umbral y rango de gestión
7. Establecer el cuadro de mando integral



Gráfico N. 9 Pirámide BSC  
Fuente: (Kaplan & Norton, 2011)  
Elaborado por: Carolina Leiva

Fernández (2010) señala que:

El balance scorecard está dirigido a lograr un constante desarrollo y aprendizaje a todos los niveles empresariales, de forma tal que se prioricen los elementos fundamentales y críticos en el desarrollo empresarial, manteniendo un constante intercambio con los clientes, así como potencializándose las inversiones de los accionistas logrando mejores resultados productivos y por ende fortaleza en la imagen empresarial.

Con todo lo expuesto anteriormente, mediante la creación del plan estratégico de Holistic Spa se plantea que tanto los objetivos como las estrategias empresariales que se van a establecer estén acorde a la misión y visión que se va a proponer, enfocándose en obtener una empresa mas rentable, teniendo un plan de acción determinado con el cual se puede tomar decisiones acertadas para la empresa.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. MACROENTORNO**

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, también puede incluir a la industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macro entorno e incluye factores económicos como PIB, renta per cápita, inflación; factores políticos como parámetros de estabilidad, riesgo país, clima político; socio económicos, tecnológicos entre otros.

##### **2.1.1. Factor Demográfico**

Ecuador país andino que debe su nombre a la línea equinoccial, ubicado al noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, al oeste con el Océano Pacífico, su superficie actual es 256.370 km<sup>2</sup>, está constituido por una región continental y otra Insular llamada Galápagos. Está conformado por 24 provincias distribuidas en cuatro regiones: Sierra, Costa, Amazonia y las Islas Galápagos, su territorio incluye además islas litorales, entre las que más destacan la isla Puná. Además ejerce soberanía sobre una parte del Continente Antártico.

La cordillera de los Andes marca toda la geografía del país desde el nudo de Pasto al norte, arranca dos ramales. Cordillera occidental y oriental que cruzan el territorio hasta el nudo de Loja al sur y el tercer ramal más pequeño y fragmentado, la cordillera sur oriental. (Alvarez, 2014)

La cordillera oriental es la más alta sus bases son anchas, terminando en cumbres altas y puntiagudas. Las principales elevaciones de la cordillera son: montañas, Cotopaxi, Cayambe, Antisana, Tungurahua, Altar y Sangay. (Alvarez, 2014)

Su moneda actual es el dólar a partir del 2000, su idioma es el español, es considerado como uno de los países mega diversos en el mundo esto se debe por su posición en la línea Ecuatorial, por las altitudes de la Cordillera de los Andes y el paso de las corrientes marinas del Humboldt y la del Niño. A esto se debe su riqueza biológica.

Tabla N. 1 Población del Ecuador

POBLACION	2010	2001	1990	Tasa de Crecimiento Anual 2001-2010	Tasa de Crecimiento Anual 1990 - 2001
Hombre	7.177.683	6.018.353	4.796.412	1,96%	2,06%
Mujer	7.305.816	6.138.255	4.851.777	1,93%	2,14%
Total	14.483.499	12.156.608	9.648.189	1,95%	2,10%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

Según los datos entregados por el (Instituto Nacional de Estadística y Censos) en 2001 la población total de Ecuador fue de 12.156.608 habitantes; esta cifra representa, de forma aproximada, el 2,10% de la población total del Grupo Andino. Las mismas estimaciones señalan que

la población ecuatoriana en el 2010 fue de 14.483.499 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1.95%.aproximadamente, el país tiene una densidad de población de 46,5 habitantes por kilómetro cuadrado, una de las mayores de todo el continente, la composición de hogares a nivel de país conforme a información entregada por el organismo rector se encuentra en 3.8 personas por familia, lo que determina que se encuentre en un ritmo aproximado de 4.230.064 familias u hogares a nivel nacional.

Según el último censo del INEC en el año 2010 la población de Quito es de 2.239.199 habitantes. El 51,45% son mujeres. Las cifras registran un proceso envejecimiento. Existe un crecimiento de 180 000 personas a partir del año 2001. Quito y Pichicha, siguen siendo la ciudad y provincia respectivamente, la segunda más poblada del Ecuador.

Para la microempresa es una oportunidad porque existe mano de obra calificada la cual se va a requerir para el funcionamiento de la misma, aportando para la disminución del desempleo del país, ya que a los trabajadores se les dará la oportunidad de superación personal y profesional.

En este aspecto para Holistic Spa puede representar una ventaja porque al dar plaza de trabajo brinda oportunidades a nuevo personal calificado en dar los mejores servicios estéticos. La mano de obra no representa



una limitante para el proyecto del Spa debido a que el campo profesional en relajación y salud es extenso.

Tabla N. 2 Proyección población y hogares Ecuador 2011 - 2020

AÑO	% CRECIMIENTO	POBLACION A NIVEL NACIONAL	HOGARES A NIVEL NACIONAL
2011		15.246.481,00	4.033.460,58
2012	63,86%	15.492.264,00	4.098.482,54
2013	23,02%	15.737.838,00	4.163.449,21
2014	12,83%	15.989.643,41	4.230.064,39
2015	22,33%	16.245.477,70	4.297.745,42
2016	1,60%	16.505.405,35	4.366.509,35
2017	1,60%	16.769.491,83	4.436.373,50
2018	1,60%	17.037.803,70	4.507.355,48
2019	1,60%	17.310.408,56	4.579.473,16
2020	1,60%	17.587.375,10	4.652.744,73

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)  
Elaborado por: Carolina Leiva

Para Holistic Spa es beneficioso pues en el mercado la demanda de productos y tratamientos de belleza es mayor, las mejoras en el Spa permitirán fortalecer la posición e imagen frente a los clientes para que se concreten frecuentes y así dificultar la entrada de nuevos competidores.

En la tabla 3 se observa que las provincias con mayor población son Guayas, Pichincha y Manabí, esto beneficia a Holistic Spa ya que al ubicarse en una de las provincias más pobladas tiende a poseer una demanda satisfactoria.

Tabla N. 3 Población por Provincias

PROVINCIA	HABITANTES
<b>GUAYAS</b>	3.628.147
<b>PICHINCHA</b>	2.573.455
<b>MANABI</b>	1.363.285
<b>LOS RIOS</b>	775.045
<b>AZUAY</b>	703.191
<b>EL ORO</b>	595.548
<b>ESMERALDAS</b>	533.670

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

### 2.1.2. Factor Económico

La economía del país a partir de la dolarización en el año 2000, ha presentado un comportamiento regular, en un principio parsimonioso, considerando la recuperación del aparato económico, luego de la crisis financiera que sufrió en 1999 y la crisis mundial experimentada en 2009; en estos años se presentaron varios escenarios político - económicos, por desajustes gubernamentales anteriores y mostrando un cambio vertiginoso en la última década con un soporte político mucho más firme en cuanto a permanencia en funciones con políticas económicas por lo menos estables, aunque frágiles políticas económicas por salvaguardar los intereses de pequeños grupos económicos, vinculadas con el sistema político y grandes inversiones en infraestructura pública y un crecimiento del aparato estatal. (Alvarez, 2014)

Por otro lado, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevas alternativas comerciales como: la exportación, de bienes y/o servicios con la expansión de mercados, globalizados; mejoramiento de sus procesos y condiciones organizacionales, e innovación en sus propuestas de negocio. Intentando surgir y reactivar el aparato productivo con un divorcio del aparato gubernamental.

Las causas más relevantes que se han suscitado dentro del país son: disminución de inversión extranjera, cambio de la normativa tributaria con 11 nuevas reformas tributarias que afectan directamente a las condiciones normales del sector productivo, entre otras. De esta forma se considera que la economía del país ha sufrido una metáfora de estabilización frente a otras naciones de la región.

La nueva generación económica comienza a principios del siglo XXI conjuntamente con la dolarización, es decir se ha mantenido el aparato productivo, los índices de inflación han sido bajos, la balanza comercial se ha mantenido en constante crecimiento con decisiones políticas para apuntalar salvaguardias, el Producto Interno Bruto tiene un incremento favorable sobre la base de la exportación de petróleo y productos tradicionales, los cambios político – económicos poseen transformaciones trascendentales con tendencias neo – socialistas consideradas como un nuevo socialismo económico. (Alvarez, 2014)

Pese a la crisis económica mundial del 2009 y que vuelve a reabrirse con la baja sustancial del precio del barril de petróleo que de acuerdo al portal (Energía 16, 2015), el precio del barril tipo Oriente que es el crudo Ecuatoriano se encuentra en \$ 41.84 con una tendencia al alza de 0.92%, cabe indicar que para el Ecuador; el petróleo ha representado el 40% de las exportaciones lo cual favorece a mantener una balanza comercial positiva.

Desde finales de los años 60, la explotación del petróleo elevó la producción y sus reservas se calculan en unos 280 millones de barriles aproximadamente.

A pesar de los esfuerzos aplicados por el sector público para reducir la brecha de la balanza comercial el resultado de la misma con Estados Unidos, Chile, Bolivia, Perú; y la Unión Europea que son socios de Ecuador, es positiva, en cambio con Brasil, Argentina los más representativos del MERCOSUR, México, Colombia, y Asia, es negativa.

En el sector primario, Ecuador se destaca por ser un país netamente agrícola; las exportaciones de banano ocupan los primeros lugares a nivel mundial en su producción y exportación, de flores, y de cacao. Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y café. (Banco Central del Ecuador, 2007)

Las zonas macro industriales se centralizan en las tres principales ciudades del país, es decir concentrándose en Guayaquil, Quito y Cuenca.

China ha sido la economía de mayor crecimiento económico de los últimos años; en efecto, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), alcanzó tasas anuales superiores a 10% durante la última década; contribuyendo, en promedio, con el 27.5% del crecimiento del PIB mundial durante el período 2001 – 2007. El PIB de la economía China creció 10.4% en 2006 y se estima que crecerá 9.6% en 2007 y 8.7% en el 2008; desplazando a Alemania como la tercera economía del mundo en el año 2008 y siendo superada solamente por Japón y Estados Unidos. El PIB de China, en términos nominales, pasó de USD 1.453 billones en el 2002 a USD 2.554 billones en el 2006. (Banco Central del Ecuador, 2007)

Las relaciones comerciales, económicas, culturales y de cooperación, entre Ecuador y China son satisfactorias, el país es parte del Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (PECC), del Foro de Cooperación América Latina - Asia (FOCALAE), del Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC), y del Foro Parlamentario Asia - Pacífico (FPAP). (Crimental, 2013)

Con todo lo antes citado, para el Ecuador las relaciones toman gran importancia, por el resultado de intercambio ya sea en bienes/servicios, tecnología, inversión y cooperación entre otras.

### **Producto Interno Bruto Global.**

La nueva realidad económica en el país debe ser vista a la luz de los cambios experimentados en su contexto histórico, en el año 1999, hizo que cambiaran las expectativas del país, de su gente y medio externo.

A partir del año 2000 se inició un nuevo sistema económico y a partir del 2008 el cambio del escenario de inestabilidad política y económica, de ahí que el PIB, se representa como una radiografía de la economía en pos de verificar los ingresos que ha mantenido el país en base a la producción de bienes y servicios de demanda final durante un periodo de tiempo, expresado en valor monetario.

Tabla N. 4 Producto Interno Bruto

AÑO	PIB GLOBAL	% CREC. PIB	PIB COMERCIO AL POR MENOR Y MAYOR	% CREC. PIB COMERCIO
2002	40.848.994,00		3.715.923,00	
2003	41.961.262,00	2,7	3.947.909,00	3,1
2004	45.406.710,00	8,2	4.139.760,00	4,0
2005	47.809.319,00	5,3	4.657.562,00	6,1
2006	49.914.615,00	4,4	5.045.310,00	3,8
2007	51.007.777,00	2,2	5.356.038,00	0,2
2008	54.250.408,00	6,4	6.742.797,00	10,8
2009	54.557.732,00	0,6	6.523.543,00	-3,9
2010	56.481.055,00	3,5	7.241.104,00	3,4
2011	60.925.064,00	7,9	8.399.816,00	5,8
2012	64.105.563,00	5,2	9.030.758,00	4,7
2013	67.084.853,00	4,6	9.802.095,00	6,0
2014	67.795.786,11	1,06	9.881.727,61	0,81
2015	70.225.076,32	3,58	10.572.834,94	6,99

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

En la Tabla 4 se determina la evolución del PIB total y PIB del sector de comercio al por mayor y menor de los últimos años.

### Análisis

En el Ecuador el producto interno bruto ha ido creciendo paulatinamente, entre el (2002 - 2003) se genera en este periodo una tasa mínima al año anterior de 2.7%; (2003 - 2004); en este lapso se genera un crecimiento del 8.2%, el más alto de todos los años; (2004 - 2005); en este periodo se genera un crecimiento superficial de 5.3%; (2006 - 2005), tiene un crecimiento mínimo del 4.4%; con tendencia descendente; entre el (2006 - 2007) se observa un crecimiento de 2.2%;

(2007 - 2008) se verificó un pequeño incremento en la tasa de crecimiento igual a 6.4%. En lo que corresponde a los años (2008-2009), se observó el decrecimiento sustancial, con un índice de variación porcentual referente al anterior período de 0.6%; entre los años (2009-2010) se observó un incremento del 3.5%; en lo referente a los años (2010-2011) continuó incrementando en un 7.9%; para los años de (2011-2012) hubo un decremento de 5.2%; el cual siguió en los años (2012-2013) con una cifra de 4.6%; por consiguiente dado los resultados las cifras presentan un comportamiento progresivo. En conclusión comparando los años del periodo (2002-2015) se puede observar un crecimiento promedio del 4.27% del producto interno bruto (PIB). (Banco Central del Ecuador, 2015)

Como se observa si bien se experimenta puntos de decrecimiento en la economía nacional por su anclaje hacia la producción petrolera y el valor del crudo en el mercado internacional, es importante observar que para el contexto empresarial el comportamiento de la producción nacional relacionada al comercio al por mayor y menor evidencia que este se mantiene en una etapa de crecimiento a pesar de tener una desaceleración de este en lo que corresponde al 2009 y 2010, con un repunte para los siguientes periodos 2011 en adelante, a pesar de las salvaguardias que se han aplicado para frenar el ingreso de productos foráneos, esto quiere decir que se comercializan productos de manufactura nacional.



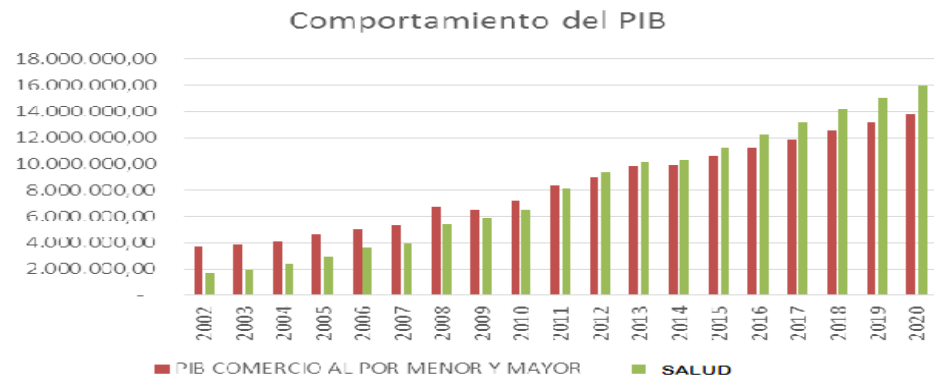


Gráfico N. 10 PIB Comercio al por Mayor y Menor y Salud  
 Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)  
 Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

Teniendo en cuenta que el PIB ha disminuido en el año 2014 significativamente, el campo de la estética al ampliarse puede provocar un mayor consumo de sus servicios y así acrecentar internamente ganancias. Holistic Spa debe primero pasar por un periodo de recuperación necesario para recobrar la inversión, sobre la base de flujos de fondos que genere en cada periodo durante la vida útil del proyecto.

### Inflación

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país con relación a un periodo de tiempo.

Tabla N. 5 Tasa de inflación

FECHA	VALOR
Diciembre - 31 -2014	3,67 %
Diciembre - 31 -2013	2,70 %
Diciembre - 31 -2012	5,41 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

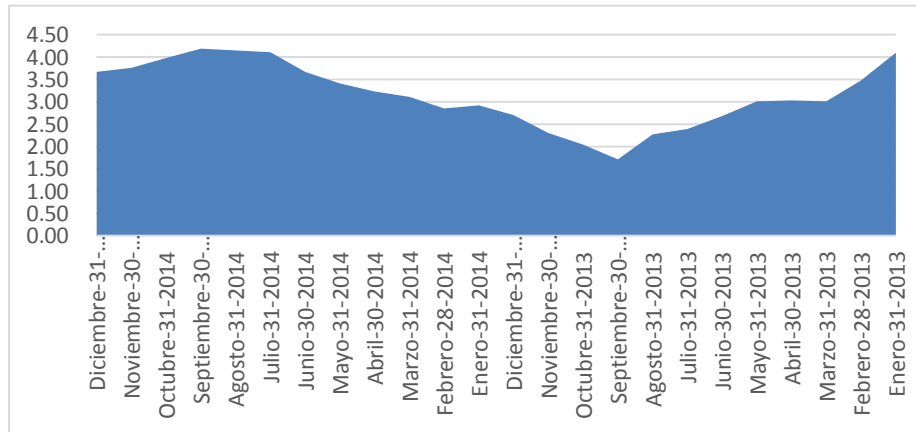


Gráfico N. 11 Inflación Ecuador 2013 - 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

La inflación anual al 31 de diciembre del año 2014 fue de 3,67%, en diciembre del año 2013, la inflación cerró en 2.70% lo que muestra un aumento, lo que refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda dejando como perspectiva convertirse en un déficit para la economía ya que la capacidad de adquisición es menor debido al aumento de precios, lo que de cierta manera perjudica a Holistic Spa

tanto por que la capacidad de compra de los clientes bajará, así como la capacidad de mantener sus costos y controlar sus gastos, por este motivo resulta necesario presupuestar adecuadamente para cumplir con todos los compromisos de la organización. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Debe entenderse que para toda organización la inflación afecta su tendencia creciente ya que el incremento en la misma impulsa al aumento del salario, de igual manera los costos de materia prima tienden a subir, provocando distorsiones en el nivel de precios. Ecuador cerró el 2008 con la inflación más alta de los últimos cinco años, al registrar una tasa anual de 8,83 por ciento frente al 3,32 por ciento del 2007; existido un crecimiento de inflación de 5.51% en tan solo un año debido a la crisis económica mundial, la inflación ha reducido fuertemente la capacidad adquisitiva de la población en pocos años, siempre manteniendo una tendencia al alza. A pesar de esta relación en el periodo 2001 – 2014, los picos son controlados manteniéndose entre el 3% y 4%. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Holistic Spa podrá respirar tranquila por un tiempo ya que de acuerdo a los datos estadísticos de inflación presentados por el Banco Central indican una estabilidad económica en el país, el escenario en el que la empresa desarrolla sus acciones muestra una tendencia a la estabilización, con una tasa inflacionaria estable que ha repercutido directa e indirectamente en los costos de las mercaderías que la empresa ha debido adquirir tanto en el mercado local como en el mercado

internacional; sin embargo, es necesario adicionar que existen factores externos apartados de la inflación que afectan a la realidad de los costos y precios, como son las medidas arancelarias tomadas por el gobierno.

### **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero, a las que en términos financieros se les asigna el nombre de tasa pasiva y tasa activa.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube, cumpliéndose la famosa ley de la oferta y la demanda.

### **Tipos de Tasas de Interés.**

Tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. La tasa activa o de colocación: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última normalmente es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Tabla N. 6 Tasa de Interés 2015

TASA ACTIVA		TASA PASIVA	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Abril-30-2015	8.09%	Abril-30-2015	5.39%
Marzo-31-2015	7.31%	Marzo-31-2015	5.31%
Febrero-28-2015	7.41%	Febrero-28-2015	5.32%
Enero-31-2015	7.84%	Enero-31-2015	5.22%
Diciembre-31-2014	8.19%	Diciembre-31-2014	5.18%
Noviembre-30-2014	8.13%	Noviembre-30-2014	5.07%
Octubre-31-2014	8.34%	Octubre-31-2014	5.08%
Septiembre-30-2014	7.86%	Septiembre-30-2014	4.98%
Agosto-31-2014	8.16%	Agosto-31-2014	5.14%
Julio-30-2014	8.21%	Julio-30-2014	4.98%
Junio-30-2014	8.19%	Junio-30-2014	5.19%
Mayo-31-2014	7.64%	Mayo-31-2014	5.11%
Abril-30-2014	8.17%	Abril-30-2014	4.53%
Marzo-31-2014	8.17%	Marzo-31-2014	4.53%
Febrero-28-2014	8.17%	Febrero-28-2014	4.53%
Enero-31-2014	8.17%	Enero-31-2014	4.53%
Diciembre-31-2013	8.17%	Diciembre-31-2013	4.53%
Noviembre-30-2013	8.17%	Noviembre-30-2013	4.53%
Octubre-31-2013	8.17%	Octubre-31-2013	4.53%
Septiembre-30-2013	8.17%	Septiembre-30-2013	4.53%
Agosto-30-2013	8.17%	Agosto-30-2013	4.53%
Julio-31-2013	8.17%	Julio-31-2013	4.53%
Junio-30-2013	8.17%	Junio-30-2013	4.53%
Mayo-31-2013	8.17%	Mayo-31-2013	4.53%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

Tabla N. 7 Evolución de la tasas de interés activa 2007 - 2015

TIPO DE CREDITO	Tasa Activa Efectiva Máxima					Tasa Referencial		DIFERENCIA A 2007 -	
	sep-07	jul-09	feb-10	may-10	ene-15	sep-07	ene-15	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	9.33	10.82	7.84	4.70	2.98
Productivo Empresarial (1)	n.d.	10.21	10.21	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	11.83	14.17	11.18	8.28	2.99
Consumo (2)	24.56	18.92	16.30	16.30	16.30	17.82	15.97	8.26	1.85
Consumo Minorista (3)	37.27	-	-	-	-	25.92	-	-	
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.33	11.50	10.71	3.44	0.79
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	30.50	40.69	29.08	15.43	11.61
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	27.50	31.41	25.41	16.35	6.00
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	25.50	23.06	22.84	4.80	0.22

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

En el 2014 la tasa de interés activa cerró con el 8,19%, ha bajado con respecto al 2007 año en que el Banco Central toma como base para determinar el comportamiento de la economía nacional, es preciso identificar que lo que corresponde al tipo de crédito en que se evidencia un comportamiento muy significativo de la tasa de interés activa que era del 14,03% para créditos productivos corporativos, en el 2015 se mantiene en 9.33%, casi cerca de 5 puntos de diferencia. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para el 2014, las tasas de interés pasivas se han ubicado en el orden de 1.13% para depósitos de ahorro y para depósitos a plazo esta alcanza el 5.18%, lo que deja al descubierto la diferencia existente entre la tasa activa y la tasa pasiva. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Holistic SPA para la viabilidad de su proyecto considera financiarse en un mayor porcentaje con recursos propios y en un mínimo monto sobrante con crédito bancario, tomando en cuenta que el monto de la inversión inicial dependerá de la capacidad instalada solicitada para atender a un porcentaje de la demanda insatisfecha.

Para Holistic SPA debido al desplazamiento del negocio los recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto se pueden invertir mediante dos fuentes, tomando el capital suscrito y pagado por los accionistas de la empresa y mediante créditos otorgados a través de las instituciones financieras del país.

### **Balanza Comercial.**

Es la diferencia entre exportaciones e importaciones de un país durante un período de tiempo.

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno realizan en bienes y servicios que se producen en otros países y son introducidos al país.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en un país.

$$\text{Balanza comercial} = \text{Exportaciones} - \text{Importaciones}$$

Tabla N. 8 Balanza Comercial (2009 – 2015)

AÑO	TOTAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2009	(233,84)	13.863,06	14.096,90
2010	(1.978,72)	17.489,93	19.468,65
2011	(829,51)	22.322,35	23.151,86
2012	(440,61)	23.764,76	24.205,37
2013	(1.090,93)	24.950,68	26.041,61
2014	(967,54)	29.013,18	29.980,72
2015	(533,18)	31.210,63	31.743,81

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

La balanza comercial para el Ecuador es negativa lo que implica que las importaciones siguen manteniendo su notable participación frente a las exportaciones, más aún cuando el país sigue anclando su potencial hacia la exportación de productos petroleros como se puede observar en la tabla correspondiente que la exportación petrolera se mantiene positiva



frente a la no petrolera que es negativa, no obstante en base a los procesos de proyección se estima que se reduzca la brecha entre las exportaciones y las importaciones.

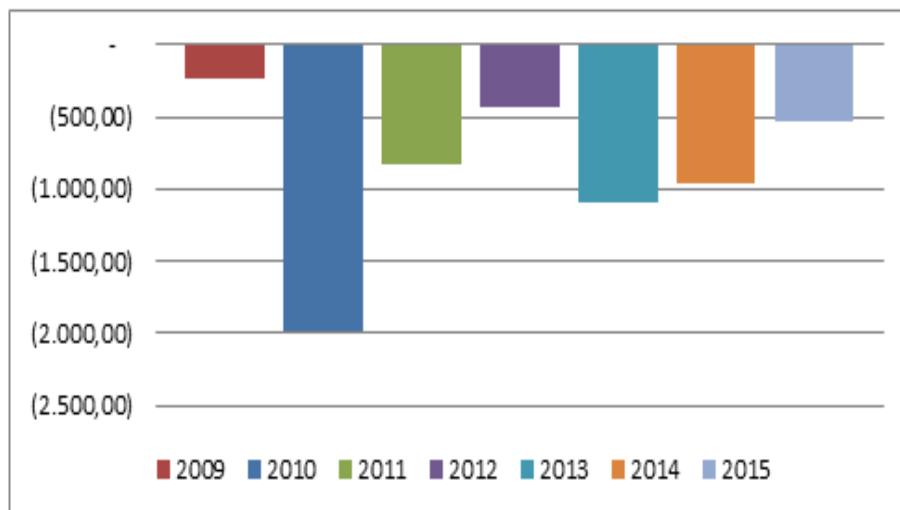


Gráfico N. 12 Balanza Comercial (2009 – 2020)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

Los niveles más altos de desequilibrio de la balanza comercial para el Ecuador en este nuevo periodo de gobierno se lo pueden evidenciar en el 2010. Como se observa el comportamiento de la balanza comercial para la historia del Ecuador ha mantenido una prospectiva variable en virtud de la dependencia directa de la economía nacional hacia las exportaciones petroleras. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para finales del año 2014 y por efectos generados gracias una crisis financiera nacional y el ingreso a un nuevo esquema monetario, se evidencio una balanza comercial negativa, lo que implico que las importaciones fueron superiores a las exportaciones con un déficit o balanza negativa de 967.54, equivalente al 6,46% del total de las

exportaciones, esto producto a la crisis que debió atravesar el país en su conjunto. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Esto demuestra que el país se ha orientado específicamente al consumo de productos y por sobre todo de aquellos productos importados, esto fue favorable para la empresa tomando en consideración que la mayor cantidad de los productos que comercializa son de origen extranjero, es decir importados, contando con una línea de proveedores y productores nacionales baja frente a los productos que por ser de origen foráneo aparentan un desarrollo significativo de calidad y resultados hacia el cuidado de la salud de sus clientes.

Es necesario hacer hincapié en los efectos y comportamiento de la balanza comercial a partir del 2009, se observa una balanza con tendencias a recortar la brecha, esto puede incluso mantenerse producto de las medidas económicas adoptadas por el gobierno actual hacia establecer barreras arancelarias para productos importados que sustituyan a la producción nacional. Las empresas Comercializadoras de productos importados se ven afectadas por las restricciones a las importaciones, este es el caso de Holistic Spa, dado que muchos de los productos que utiliza como materia prima son importados, pero es beneficioso para el país, ya que se debe generar mayor exportación frente a las importaciones, las políticas del gobierno se encaminan a apoyar la producción nacional, pero en el caso de la empresa

anteriormente mencionada, el mayor porcentaje de productos es de importación.

### **Remesas**

Otra de las fuentes claves de financiamiento de los hogares ecuatorianos, más aquellos ingresos que van destinados hacia construcción, salud y remodelación de viviendas proviene de un sector muy importante como son los migrantes, según información publicada en el sitio (INDIA, 2014), los migrantes ecuatorianos enviaron remesas por 2.449,5 millones de dólares durante el 2013, con una tendencia a la baja, en este caso disminuyó 0,7% respecto al 2012, la variación del flujo de remesas obedeció a la coyuntura económica de aquellos países que enfrentaron los efectos de la crisis financieras internacional del 2009.

En 2007 el valor de las remesas enviadas por migrantes con presencia en España, Italia y Estados Unidos se vincula a la crisis bancaria de Ecuador en 1999, llegó a su tope más elevado, de 3.335 millones de dólares; desde ese año hay una tendencia a la baja, al mismo tiempo que hay una tendencia al retorno de muchos trabajadores, el 48% del dinero enviado provino de Estados Unidos, donde residen unos 590.000 ecuatorianos. (INDIA, 2014)

Tabla N. 9 Remesas de Migrantes (2001 – 2015)

AÑOS	MILLONES DE DOLARES	CRECIMIENTO
2001	1.376,70	
2002	1.414,50	2,75%
2003	1.432,00	1,24%
2004	1.539,50	7,51%
2005	2.646,60	71,91%
2006	3.140,90	18,68%
2007	3.335,40	6,19%
2008	3.082,60	-7,58%
2009	2.666,50	-13,50%
2010	2.591,50	-2,81%
2011	2.672,40	3,12%
2012	2.446,40	-8,46%
2013	2.449,50	0,13%
2014	2.382,92	-2,72%
2015	2.309,35	-3,09%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

Como se puede observar las remesas que envían los migrantes son un aporte fundamental para el sostenimiento de muchas familias, de manera especial en determinados sectores de la población y en determinadas ciudades como Cuenca, Azogues, entre otras.

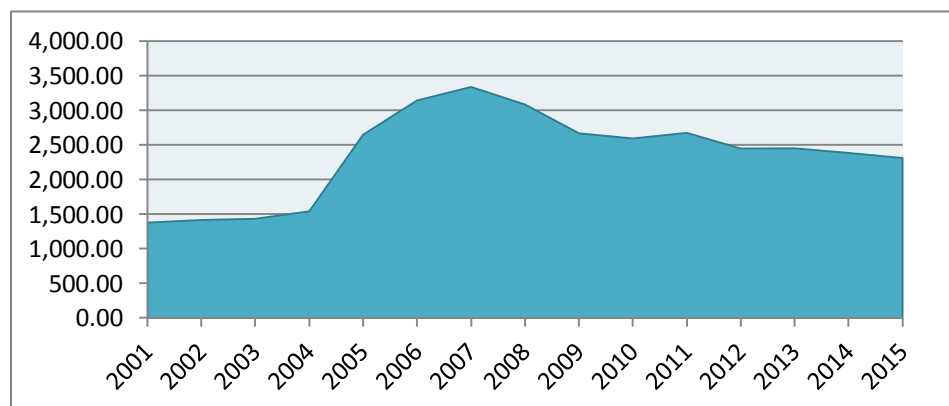


Gráfico N. 13. Remesas Migrantes en Millones de dólares (2001 – 2020)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### **Análisis**

Otro rubro económico de significativa importancia que ha apuntalado la economía nacional, son las remesas de los migrantes, producto de la grave crisis experimentada por la población ecuatoriana en los años 1999 y 2000, como reflejo directo se obtuvo una salida incesante de compatriotas hacia destinos como Europa y Estado Unidos, esto ocasionó la consecuente llegada de divisas producto de las remesas enviadas por los migrantes para sostener las economías familiares y generar un ahorro e inversión, esto se puede apreciar en la tabla correspondiente que muestra para los primeros años desde el 2001 hasta el 2006 un crecimiento constante de las remesas entre el 7 y 8%, iniciándose un proceso de decrecimiento a partir del 2007 y agudizándose aún más en el 2008 por efectos de una crisis mundial, según proyecciones se estima que las remesas se encontrarán con un crecimiento promedio del 3,5%, sin embargo es necesario esperar datos concretos que permitan evidenciar a ciencia cierta su comportamiento. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Este indicador repercute de una forma significativa a la empresa tomando en cuenta que gracias al ingresos de divisas producto de las remesas, las familias cuentan con ingresos que los destinan para su cuidado y mejoramiento de la calidad de vida con la atención médica y nutricional tanto preventiva como correctiva, al generarse un decrecimiento de las remesas la orientación de las familias hacia este

tipo de productos y servicios se verá limitada por la necesidad de cubrir otras necesidades prioritarias, como son la alimentación, el vestido y la vivienda. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Holistic Spa a partir de la migración puede beneficiarse debido a que los migrantes regresan al país con la intención de aplicar las experiencias laborales o estudios realizados en el extranjero, y así contribuir con el desarrollo económico y social del país.

### **Salario Unificado**

Salario: Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

Salario mínimo vital: Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Salario real: Capacidad de compra que tiene un salario, esto es teniendo en consideración la evolución de los precios.

Tabla N. 10 Salario Unificado

AÑO	SALARIO
2005	160
2006	160
2007	170
2008	200
2009	218
2010	240
2011	268
2012	292
2013	318
2014	340
2015	354

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

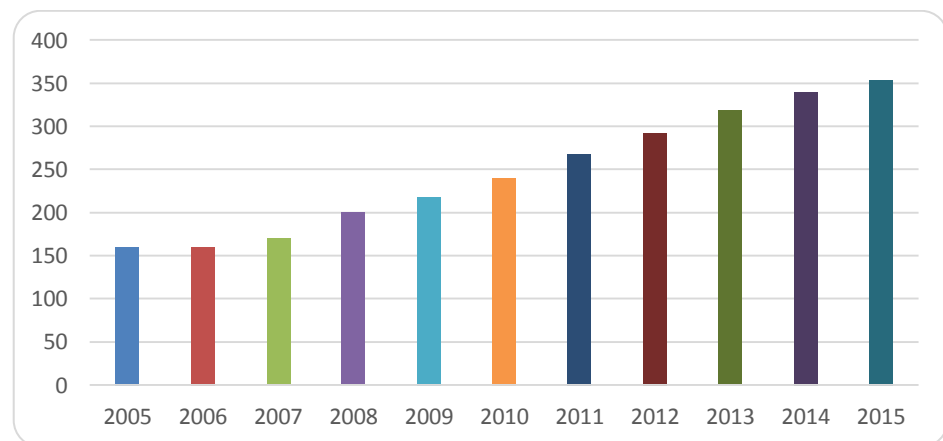


Gráfico N. 14 Evolución Salario Unificado

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

Para el 2015 el Presidente Rafael Correa ha elevado \$14 al salario básico unificado, el alza es muy baja considerando la situación económica que se está viviendo y que para este año se prevé deterioro; pueden ser

estrategias políticas para calmar un poco los ánimos de las personas; pero este salario unificado nunca ha logrado ubicarse de acuerdo al promedio de gasto de los ecuatorianos; para las empresas perjudican estos salarios tan bajos; ya que las personas no pueden realizar compras que salgan de sus presupuestos; influye negativamente en la economía familiar, lo que constituye un revés para Holistic Spa.

### **Canasta Familiar**

Tabla N. 11 Canasta familiar básica 2014

<b>CANASTA BÁSICA</b>	
<b>Familiar Básica diciembre</b>	
<b>2014</b>	
Nacional	646.30
Alimentos y Bebidas	236.98
Misceláneos	201.15

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### **Análisis**

La fuente de ingresos para el consumo familiar es demasiado baja en especial para las familias con más de 4 miembros, el aumento que se da en el salario mínimo vital no es suficiente para compensar la canasta básica; con la crisis económica que se está viviendo y los índices de desempleo, es muy difícil el alimentarse decentemente. El comportamiento de la canasta básica ha demostrado un crecimiento



acelerado en relación directa con la inflación, colocándose por sobre los 646.30, es decir que para cubrir esta canasta es necesario que los dos componentes de una familia en este caso padre y madre deben generar ingresos y aun así con un salario básico unificado no se lograría atenderla plenamente siendo pertinente la generación de otra fuente de ingresos o incluso la participación de otro miembro familiar en la cobertura de esta canasta familiar.

### **Población Económicamente Activa**

Está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

Tabla N. 12 Población Económicamente Activa (PEA)

<b>SECTORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SECTOR FORMAL	52,02%
SECTOR INFORMAL	39,39%
SECTOR DOMÉSTICO	4,62%
NO CLASIFICADOS	3,97%
	<b>100,00%</b>

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)  
Elaborado por: Carolina Leiva

Tabla N. 13 Población por habitantes

AÑOS	HABITANTES
2001	1.399.378
2002	1.511.328
2003	1.632.234
2004	1.762.813
2005	1.903.838
2006	2.056.145
2007	2.220.637
2008	2.398.288
2009	2.590.151
2010	2.797.363
2011	3.021.152
2012	3.262.844
2013	3.523.872
2014	3.805.782
2015*	4.110.244

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2013)

Elaborado por: Carolina Leiva

En este aspecto para Holistic Spa puede representar una ventaja porque al dar plaza de trabajo brinda oportunidades a nuevo personal calificado en dar los mejores servicios estéticos. La mano de obra no representa una limitante para el Spa debido a que el campo profesional en relajación y salud es extenso.

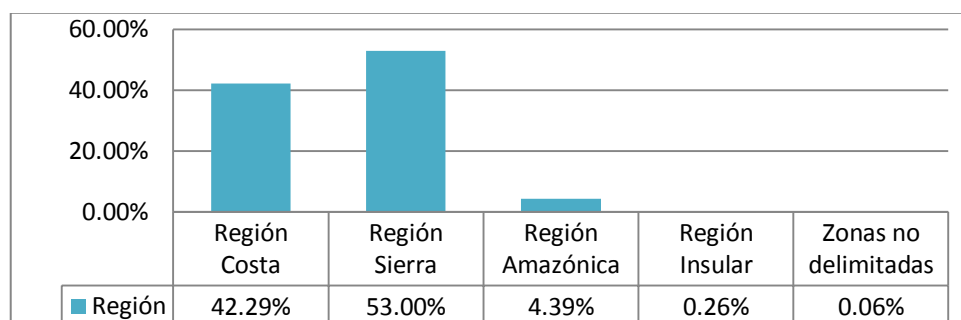


Gráfico N. 15 Actividad Económica por Región

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2013)

Elaborado por: Carolina Leiva

### **Análisis**

La evolución del Índice de actividad económica muestra un alto desarrollo en la región Sierra y Costa, respecto a la variación de la economía nacional. Esto refleja que la economía de la Sierra fluctuó de manera importante por efectos de la variación de la población ocupada en las distintas actividades económicas.

### **Riesgo País**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI Emerging Markets Bond Index (Indicador de los Bonos de los Mercados Emergentes) de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2015)

El Riesgo País mide la capacidad de la nación para pagar la deuda externa, los parámetros que utilizan son: Producto Interno Bruto,

superávit, percepción de los actores (tenedores) de una posible mora, entre otros. La intención es determinar la solidez fiscal. Este índice calcula el grado de posible insolvencia de una economía determinada, lo que permite a los agentes financieros extranjeros establecer sus posibilidades de inversión. (Florencia Montilla, 2007)

Cuando Rafael Correa asumió el mandato, según informe del Banco Central del Ecuador el 15 de enero de 2007 este indicador era de 827 puntos, para febrero del 2008 disminuyó a los 655 puntos. Su incremento se evidencio para el 2009 con el Riesgo País más alto del listado que mide JP Morgan, una de las calificadoras extranjeras, el indicador se ubicó en los 3 796 puntos, para agosto del 2015, este indicador se mostró en 1240 puntos, lo que muestra una recuperación significativa de la credibilidad internacional conjuntamente con la estabilidad política y económica del país.

### **2.1.3. Factor Social**

Dentro de un análisis general de la situación social del país se debe mencionar que el gobierno se ha caracterizado por un conjunto de políticas dirigidas a la atención de demandas sociales acompañadas de medidas de impacto directo en determinados grupos sociales, tales como subsidios, bonos, mejora de servicios sociales, entre otros.

Pese a ello y a la aparente estabilidad económica detallada en los puntos anteriores, la pobreza sigue siendo el principal problema en el país, siendo la causa principal la mala distribución del ingreso y la no adecuada asignación de reservas especialmente a la educación, situación que ha repercutido en altos niveles de delincuencia, migración y desempleo.

Las unidades familiares que participan de las actividades productivas, representan un factor muy importante en la economía del país, la intención de comprar algún producto o servicio al precio que se les ofrece y no disponer de los ingresos suficientes ocasiona serios problemas en el núcleo familiar.

Tabla N. 14 Empleo - Subempleo

<b>AÑO</b>	<b>OCUPACIÓN PLENA</b>	<b>SUBEMPLEO</b>	<b>DESEMPLEO</b>
<b>2008</b>	36,61%	57,20%	5,95%
<b>2009</b>	32,17%	59,40%	6,47%
<b>2010</b>	37,90%	56,23%	5,02%
<b>2011</b>	40,94%	54,26%	4,21%
<b>2012</b>	42,79%	50,90%	4,12%
<b>2013</b>	43,15%	52,49%	4,15%
<b>2014</b>	44,02%	51,07%	4,65%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

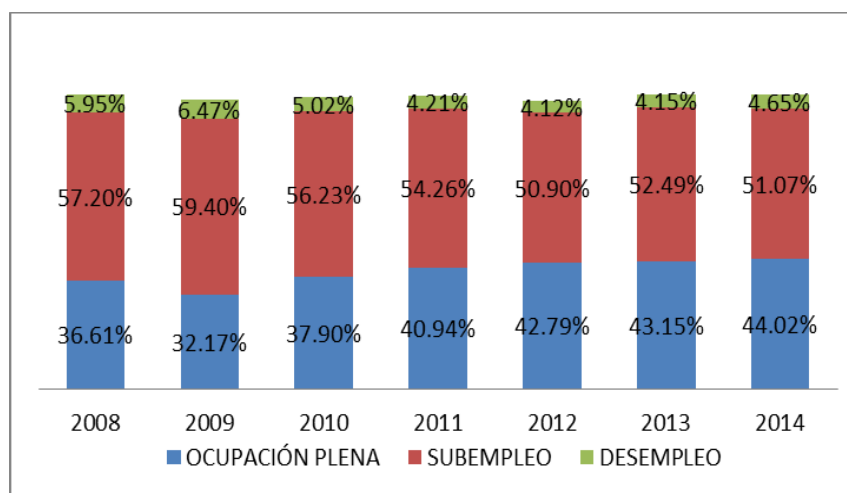


Gráfico N. 16 Evolución del Mercado Laboral

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado por: Carolina Leiva

### Análisis

La tasa de desempleo en el 2008 fue de 5.95% y la de subempleo fue de 57,20%,; para el 2009 se esperaba que el desempleo y subempleo aumenten debido a la crisis económica mundial, y fue así ya que en este año el desempleo fue 6.47% y el subempleo fue de 59.40%, por este motivo las empresas se verán obligadas a prescindir de los servicios de varios de sus empleados para ahorrar en gastos, los datos del Banco Central indican que el desempleo para el año 2012 con relación al 2011, se sitúa en el 4.12% y de subempleo en el 50.90% estas tasas han disminuido de acuerdo a cifras oficiales, no obstante la percepción de la población en cuanto a estos indicadores son de escepticismo al identificar una realidad de falta de fuentes de empleo. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para el 2013, una tasa de desempleo a la baja con un rubro que se acerque a los 4.15% , entre tanto que la tasa de subempleo continúa con un proceso de disminución en el 52.49%. Para el 2014 el desempleo fue 4.65% y el subempleo fue de 51.07%.

Cabe señalar que es importante observar este indicador; ya que, muchos de los productos que se ofertan en los Spa involucran a comerciantes tanto formales como informales, especialmente aquellos productos y servicios de cosmetología que son ofertados por empresas como Yanbal, Avon, Esika entre otras.

La pobreza en el país es un aspecto negativo para la microempresa porque las personas no tienen capacidad adquisitiva para comprar los productos de la misma.

Para Holistic Spa es fundamental dar plazas de trabajo y oportunidades a personas que deseen colaborar con el proyecto para poder brindar un servicio de calidad, profesional y personalizado en estética y terapias, dirigido exclusivamente al público en general. Sin embargo como se plantea en el anterior enunciado la falta de ingresos puede dificultar el desarrollo de Spa, la pérdida de inversores puede constituir una limitación.

### **Pobreza vs delincuencia**

En general se puede decir que estos dos fenómenos van de la mano, ya que mientras mayor pobreza existe, mayor es la delincuencia.

El nivel de pobreza en el Ecuador ha ido variando de un año a otro, sin embargo entre 1998 y 1999 debido a la crisis económica, el aumento de la inflación y el desempleo así como el deterioro de salarios implicaron un crecimiento de la pobreza mucho mayor, que han llevado a que la gente opte por migrar hacia otros países, llevando esto a una cadena de problemas sociales como: desunión familiar, endeudamientos, entre otros. Hoy en día la situación es similar ya que estamos siendo invadidos por gente extranjera que cobran mucho menos por la mano de obra y desplazan a la gente del país.

Para Holistic Spa estas variables constituyen una amenaza; en especial la delincuencia que como a todos afecta en gran medida debido a que es un factor del que no es fácil librarse fácilmente, ya que todo el mundo está vulnerable ante este fenómeno; a pesar de que los locales de comercialización de la empresa se encuentra en centros comerciales protegidos.

En el DM Quito la pobreza ha disminuido progresivamente en los últimos, entre 2012 y 2013, experimentó un leve repunte. La pobreza por necesidades básicas insatisfechas subió a 6,97% en el 2013 y la pobreza extrema por necesidades básicas insatisfechas (NBI) mantiene



su tendencia ascendente desde el 2011 llegando a 1,01% en 2013. La pobreza medida por el método del ingreso personal refleja una caída permanente y alcanza un mínimo de 6,08% a finales de 2013. La pobreza extrema por ingresos confirma el crecimiento desde 2011 hasta alcanzar 2,42% en diciembre 2013. (Instituto de la Ciudad, 2014)

#### **2.1.4. Factor Cultural**

##### **La educación**

La situación de la educación en el Ecuador ha logrado salir de su punto oscuro caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

Las tendencias de la educación actual son alentadora, debido a que la educación está enfocada a formar emprendedores; impulsa a las personas a crear empresas, generando de esta manera empleo, aportando de esta manera al crecimiento económico del país, beneficiando a las empresas comercializadoras, ya que se contaría con más personas con capacidad adquisitiva.

Para Holistic Spa los factores sociales repercuten directa e indirectamente en la ejecución y desempeño del presente negocio, cuando no existe suficiente demanda de sus servicios pueden disminuir su crecimiento, lo cual a su vez afecta a los intereses de una spa como la que aquí se menciona.

### **Descripción del comportamiento del cliente**

La actual tendencia mundial por el cuidado personal, es una de las principales razones por la que existe una excelente acogida de los productos de belleza; acción que implica que exista una mentalidad más abierta hacia el cuidado y bienestar personal.

La gran ventaja en la actualidad, es que las personas están tomando conciencia de que más vale prevenir que lamentar cuando se trata de cuidado personal; en otras palabras, además de realizar pequeños cambios en el estilo de vida es necesario mirar el cuidado de su imagen personal, esta situación provoca el consumo de productos de productos y tratamientos de belleza, y por ende, permite que Holistic Spa comercialice sus servicios, obteniendo beneficios de esta tendencia de cuidado y salud.

### **Etnias y costumbres**

Las etnias constituyen uno de los símbolos culturales representativos gracias a sus costumbres, culturas, tradiciones y estilos de vida que caracterizan a los grupos, etnias y comunidades tanto de la costa, sierra y oriente del Ecuador, siendo 13 nacionalidades indígenas, se cuenta con más de 40 grupos étnicos, entre las nacionalidades se cuenta los: Shuar, Cofán, Huaorani, Epera, Awa, Tsáchila, Quichua de la sierra, Quichua de la amazonía, Achuar, Siona, Secoya, Achiwiar., con 14 idiomas diferentes, se identifica que 25% de la población es indígena, 5% afroecuatoriana, 65% mestiza y 5% blanca. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Cada uno de estos grupos cuenta con sus propias costumbres y tradiciones ancestrales hacia la convivencia social y familiar, así como su propia tradición de cuidado y salud personal, factor determinante para el desarrollo de Holistic Spa.

#### **2.1.5. Factor Político**

El entorno político está formado por las estructuras vigentes, las dependencias gubernamentales y grupos de presión que influye mucho en los individuos y organizaciones de la sociedad.

La política del Ecuador está directamente relacionada con la Asamblea Nacional y con el presidente Rafael Correa, porque la Asamblea se formó para reformar las leyes y entre ellas la promoción cultural y presupuestos a nivel de entidades públicas; las leyes promulgadas por la asamblea en la nueva constitución deben ser justas y de beneficio de todo el país, y no solamente de los grupos de poder.

El empantanamiento político y el entrapado de la corriente ideológica de este gobierno se enlaza hacia reformular la nueva constitución si bien no en todo su contenido en ciertos espacios que denotan un cambio en la dirección de una carta constitucional aprobada en el 2008, la misma que busca ser enmendada para mantener la hegemonía de un grupo político, lo que a la corta genera distanciamiento entre los diversos actores de la sociedad civil y el potencial alejamiento de posibles inversionistas, además las relaciones con los Estados Unidos que no termina siendo de las mejores perjudica al sector empresarial entre los que se encuentran Holistic Spa ya que la mayoría de servicios que comercializa la empresa necesitan de materias primas provenientes de este país; se debe mejorar las relaciones con EEUU y otros países para generar más ingresos y ayudar al comercio al por mayor y menor, beneficiando de esta manera a las empresas dedicadas a esta actividad.

PAISES ALINEADOS DE IZQUIERDA
Entre los países alineados de izquierda, se cuenta con Venezuela un aliado directo de la región, así también se cuenta con Bolivia, Chile, Argentina, Brasil. Hacia el centro de América se alinean Honduras, Nicaragua y Cuba. Se alinean otros países fuera de la región como China e Irán.

PAISES ALINEADOS DE DERECHA
Hacia la derecha se encuentran países en franca confrontación específicamente Colombia dentro de la región con quien se produjo un acto de beligerancia ante una agresión territorial para terminar con uno de los jefes del grupo subversivo FARC, por la tendencia del gobierno otro país de oposición es Estado Unidos ante su política anti terrorista.

IDEOLOGIA DEL GOBIERNO
El socialismo del siglo XXI una nueva tendencia ideológica política orientada hacia la búsqueda de la igualdad entre los distintos grupos sociales con la participación ciudadana en las esferas del poder político y económico.

PARTIDOS POLITICOS Y GRUPOS DE PODER ALINEADOS DE IZQUIERDA				
ALIANZA PAÍS, grupo de gobierno que ha captado la mayoría en la Asamblea Nacional.	PARTIDO SOCIALISTA : Grupo político de alianza con el gobierno que ha apoyado y puesto su cuota de poder y participación.	PACHACUTI K: Grupo político brazo de los movimientos indígenas que han colaborado de forma directa e indirecta con el gobierno (similar a los anteriores manteniéndose e en la oposición)	MOVIMIENTO O AVANZA Representada por el Director del IESS, Raniro González, cuenta con el apoyo del gobierno.	OTROS GRUPOS Y MOVIMIENTOS: En este se alinean los partidos de minoría que han logrado acoplarse con el gobierno para darle la mayoría absoluta en el congreso.

PARTIDOS POLITICOS Y GRUPOS DE PODER DE OPOSICION DE DERECHA				
PARTIDO SOCIEDAD PATRIOTICA: partido de oposición directa con el gobierno alineado hacia la centro derecha, brazo ejecutor del Ex presidente Lucio Gutiérrez.	SUMA: Grupo integrado por Autoridades municipales del Cabildo Quiteño que propugna alianza intermedias y oposición.	MOVIMIENTO CREO: Representado por el Ex presidente del Banco de Guayaquil Guillermo Lasso que en las últimas elecciones alcanzó cerca del 24% de la votación para presidente.	MOVIMIENTO O MADERA DE GUERRERO: movimiento político estructurado por el Alcalde de Guayaquil Jaime Nebot, en franca oposición y radicalización en contra del gobierno y pugna de poder.	PARTIDO SOCIAL CRISTIANO: MOVIMIENTO O POLÍTICO TRADICIONAL, desintegrado por la muerte de su principal líder León Febres Cordero y pérdida constante y abrumadora en elecciones a nivel nacional.

GREMIOS Y MOVIMIENTOS SOCIALES EN APOYO AL GOBIERNO
COFENAIIE Y FENOCIN: Movimiento de Indígenas evangélicos en alianza con el gobierno
ECUARUNARI: Movimiento de confederaciones indígenas y pueblos afros
MOVIMIENTOS SINDICALES: Afines a la izquierda con apoyo a los postulados del gobierno

GREMIOS Y MOVIMIENTOS SOCIALES EN OPOSICION AL GOBIERNO
GRUPOS DE CAMARAS: Cámara de Comercio, Cámara de Industriales
GRUPOS EMPRESARIALES: Del sector privado
MEDIO DE COMUNICACIÓN PRIVADOS
GRUPOS SINDICALES PÚBLICOS Y PRIVADOS
CONAIE: Movimiento indígena en apoyo y cooperación con el gobierno

ORGANISMOS INTERNACIONALES AFINES AL GOBIERNO
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: OMS
UNASUR: Grupo de naciones de América del Sur.

ORGANISMOS INTERNACIONALES CONTRARIOS AL GOBIERNO
FONDO MONETARIO INTERNACIONAL FMI
BANCO MUNDIAL
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO BID
COMISION INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS

Cuadro N. 1 Mapa de la Situación Política Del Ecuador  
Fuente: Consejo Nacional Electoral-CNE  
Elaborado por: Carolina Leiva

### **2.1.6. Factor Tecnológico**

En la actualidad la tecnología representa un aspecto muy importante para que las empresas sean más competitivas dentro del entorno en el que se desenvuelven, este factor analiza la constante innovación en lo que corresponde a maquinaria y equipo, así como también los sistemas de información que se utiliza en la empresa, de tal manera que aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, procesos de producción, procesos de servicio, entre otros. De esta forma las empresas deben innovar en tecnología, para no quedarse entorpecidas en el proceso de producción ya sea de un servicio o de un producto.

#### **Sistemas de Información**

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa, el Sistema de Información en interacción con el talento humano está formado por las personas que utilizan el sistema, debe entenderse que un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información que se utiliza o se opera en una empresa.

Si se analiza la posición que ocupa actualmente el Ecuador en cuanto a tecnología y competitividad; se puede observar que de acuerdo a la información entregada por (Secretaría de Educación Superior , Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013) el Ecuador ascendió 38 lugares en el

índice de innovación y 20 posiciones en lo que se refiere a calidad de la educación superior y capacitación, identificando como los pilares del componente Educación Superior y Capacitación a la calidad del sistema de educación; calidad de las ciencias y matemáticas en la educación; calidad en la gestión de la academia; acceso a internet en las escuelas; disponibilidad de servicios de investigación; y, capacitación, otro de los índices internacionales que mide la capacidad de los países para innovar es el Índice Global de Innovación, identificando además a la Innovación como motor del crecimiento y progreso económico de las naciones para definir esto se mide las capacidades y los resultados en el ámbito de la innovación.

Entre los indicadores que se tomaron en cuenta están: la capacidad para innovar, la calidad de las instituciones de investigación científica, el gasto de las empresas en I+D (Innovación + Desarrollo), colaboración de la academia en I+D, compras públicas de productos tecnológicos avanzados, disponibilidad de científicos e ingenieros y aplicaciones de patentes.

En lo que corresponde a Ecuador una herramienta fundamental en cuanto a desarrollo tecnológico está las nuevas tendencias de comunicación, la situación actual del Internet según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de 2011 del INEC, un 31,4% de la población ecuatoriana utilizaba en ese año Internet; comprendidos entre los 16 y 24 años (59,4%) y 25 a 34 años (39,6%),

para el 2012 y 2013 los porcentajes habrán crecido de manera importante, según el Ministerio de Telecomunicaciones, el uso de Internet en 2012 alcanzó un 54,7% de la población un crecimiento de 100% con relación al 2011, además se estimó que al finalizar el 2013 el 80% de la población, más de 10 millones de personas en el Ecuador, serán usuarias de Internet, la Superintendencia de Telecomunicaciones informó que a diciembre del 2012 existían 4.190.756 cuentas de Internet, incluyendo aquellas proporcionadas por proveedores de Internet vía líneas dedicadas o telefónicas, más las cuentas a través de teléfonos celulares, estimando un acceso de 4 personas por cuenta el número de usuarios totales de Internet alcanzó a 9.011.105 de personas en el 2012, para el 2013 se registraron 9.531.000 usuarios y para el 2014 con 12.507.582 usuarios de este servicio o herramienta de comunicación. (Ing. MBA José Aulestia, PhD , 2013)

Tabla N. 15 Cobertura usuarios de internet 2011 – 2015

AÑO	USUARIOS INTERNET	% CRECIMIENTO	POBLACION A NIVEL NACIONAL	HOGARES A NIVEL NACIONAL	COBERTURA DE INTERNET/P OBLACION
2011	<b>5.499.193</b>		15.246.481,00	4.033.460,58	36,07%
2012	<b>9.011.105</b>	63,86%	15.492.264,00	4.098.482,54	58,17%
2013	<b>11.085.782</b>	23,02%	15.737.838,00	4.163.449,21	70,44%
2014	<b>12.507.582</b>	12,83%	15.989.643,41	4.230.064,39	78,22%
2015	<b>15.300.877</b>	22,33%	16.245.477,70	4.297.745,42	94,19%

Fuente: (Superintendencia de Telecomunicaciones, 2014)  
Elaborado por: Carolina Leiva



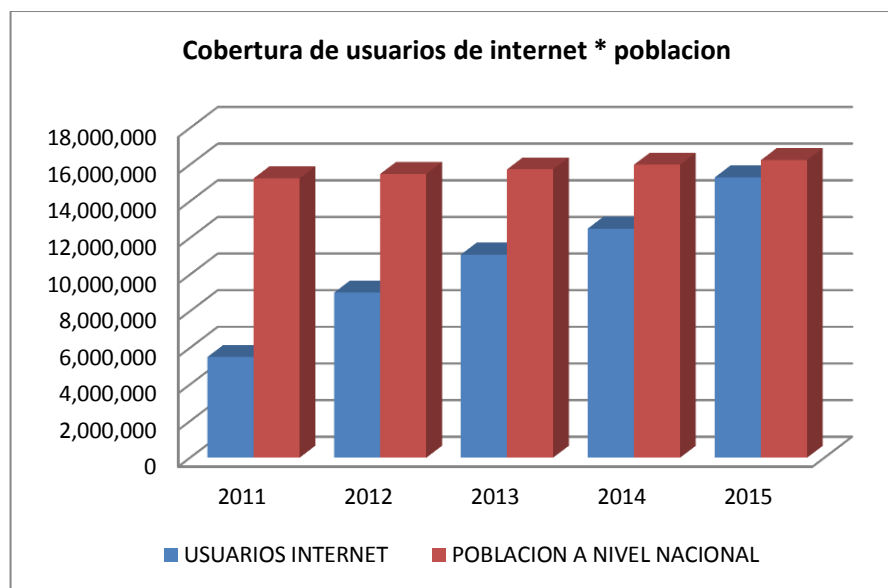


Gráfico N. 17 Cobertura usuarios de internet 2011 – 2015  
 Fuente: (Superintendencia de Telecomunicaciones, 2014)  
 Elaborado por: Carolina Leiva

Conforme se observa el nivel de cobertura de los usuarios de internet a nivel nacional muestra una tendencia de crecimiento exponencial con respecto a la población, si se considera las tendencias que se establecen como parámetro a nivel nacional por parte de las políticas de gobierno para el 2015, se estimaría que la cobertura logre alcanzar el 22.33% con una cobertura de la población del 94%.

Según información publicada por (Lideres, 2014) el Ecuador según los organismos estatales como el Instituto Nacional Estadística y Censos y la Superintendencia de Telecomunicaciones, mueve al año USD 200 millones en ventas en línea, según el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónica, por otro lado las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) son superiores y señalan que en el país se

generan USD 540 millones, además de indicar que el 0.34% de la población ha realizado en algún momento compras a través de internet, lo que reflejan el aporte de las tiendas virtuales en las actividades comerciales que abarcan productos como electrodomésticos, ropa de diseñadores, zapatos, productos mecánicos, repuestos, con ventas que se apoyan en la Internet.

Finalmente en cuanto a la evolución del internet en el país, el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013) especifica que las Provincias que mayor uso de internet demuestra son Pichincha y Guayas como se puede observar en el Gráfico 17.

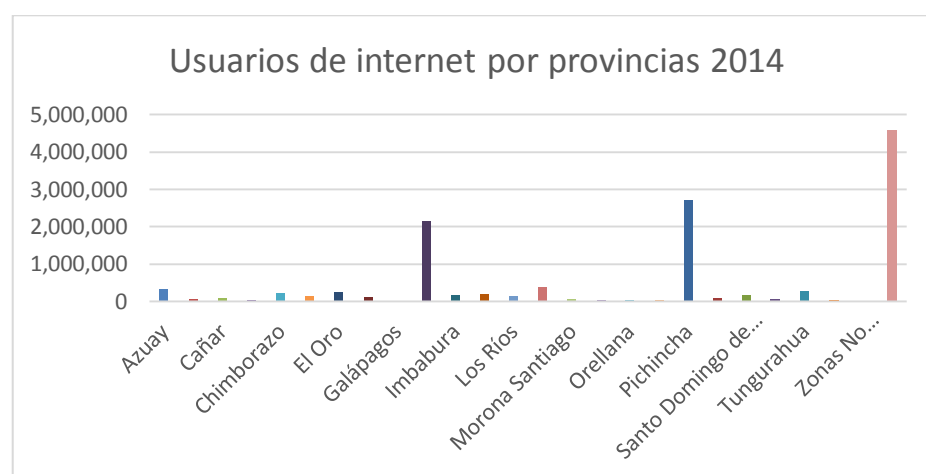


Gráfico 18. Uso de Internet por provincias Ecuador 2014  
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)  
Elaborado por: Carolina Leiva

Conforme al uso de internet en la provincia de Pichincha la cobertura es completamente alta debido a que cuenta con 2'725.550 de la población con acceso a este servicio tal como se demuestra en el Gráfico 19.

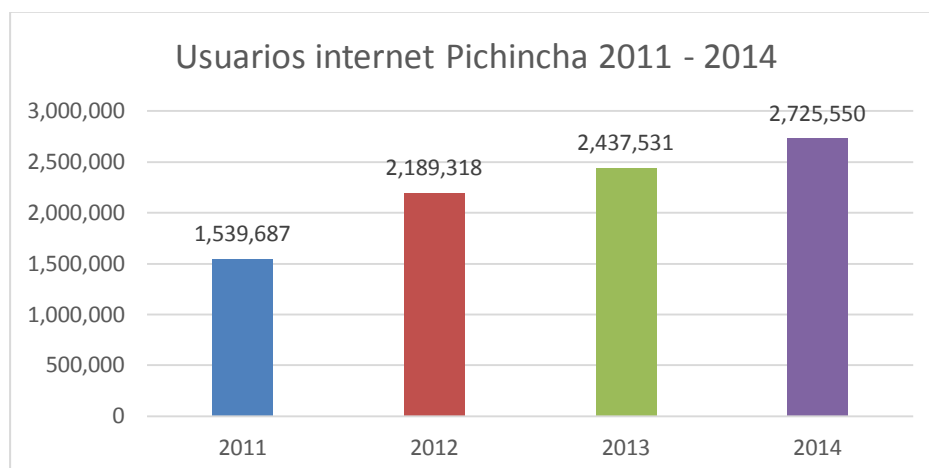


Gráfico N. 19 Uso de Internet en 2011 - 2014

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Elaborado por: Carolina Leiva

Conforme se informó por parte del (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013) el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010, El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2010. El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos. El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en 2012.

El cuanto a los grupos de edad con mayor número de personas que utilizaron computadora es el que está entre 16 a 24 años con el 67,8%, seguido de 5 a 15 años con 58,3%. La provincia con mayor número de

personas que utilizan computadora es Pichincha con el 56,2%, seguido por Azuay con el 54,3%; mientras que Los Ríos es la provincia que menos usa con el 28,4%. El 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado internet, frente al 25,3% del área rural, La provincia con mayor acceso a internet en el año 2013 es Pichincha con el 53,1%, mientras que Los Ríos con el 25,0% es la provincia con menor acceso. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

En el 2013, el 51,3% de la población (de 5 años y más) tiene por lo menos un celular activado, 8,5 puntos más que lo registrado en el 2010. En el área urbana el 57,1% de la población tiene celular.

El grupo de edad con mayor uso de teléfono celular activado es la población que se encuentra entre 25 y 34 años con el 76,5%, seguido de los de 35 a 44 años con el 76,0%, en tal sentido la provincia con mayor porcentaje de personas que tienen celular activado es Pichincha con el 60,9%, seguida de Guayas con el 54,2%. Mientras que Chimborazo con el 37,4% es la de menor porcentaje. El 16,9% de las personas que posee un celular tiene un teléfono inteligente (SMARTPHONE), frente al 8,4% del 2011, es decir 8,5 puntos más. (Cristian Espinosa, 2014)

En el 2013, el 20,0% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,2 puntos menos que en el 2010, datos tomados de la publicación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013)

Holistic Spa en el campo de la estética se han implementado técnicas de belleza como parte del gabinete, con el avance tecnológico el sector (SPA) se ha desenvuelto en las mejores condiciones teniendo en cuenta el concepto de capacidad de producción de la empresa es relativo, en cuanto al servicio del Spa y Centro de Estética, ésta viene determinada por varios factores, pero fundamentalmente el tecnológico.

#### **2.1.7. Factor Ambiental**

Dentro del Factor Ambiental se analiza todo lo que se refiere a la contaminación del medio ambiente específicamente de Ecuador, y sobretodo el impacto ambiental que causa la actividad empresarial.

En los últimos años se ha desarrollado mucha conciencia sobre la ecología tanto en nuestro país como en el mundo, a pesar de que se han creado leyes para este fin aún falta mucho por hacer para lograr estándares de protección ambiental como en países más desarrollados.

Generalmente no se le presta atención económica suficiente al tema ambiental; sin embargo, regular y legislar desde lo económico para lo ambiental, y viceversa, tiene sentido hoy, desde ya, no solo por prevenir el largo plazo, sino por remediar la incidencia que la tendencia de sobre-explotación de los recursos forestales está teniendo sobre otros mercados de bienes e insumos: la expansión de la frontera agrícola y ganadera, la

presión por arrancar actividades extractivas (minería, petróleo y tala de madera) junto con la presión demográfica en especial en zonas de influencia directa, donde los impactos negativos en los componentes culturales y ambientales ya han dado como resultado el deterioro de ecosistemas, pérdida de variedades de especies agrícolas, y muchas veces han afectado otras actividades productivas más sustentables, principalmente ocasionados por la presión de las actividades económicas sobre los recursos naturales.

Bajo esta visión el Holistic Spa deberá trabajar con el menor impacto ambiental posible, realizando una reciclaje y reutilización de productos como el papel, botellas plásticas, entre otros.

### **Buenas prácticas ambientales en la empresa**

Las actividades empresariales, sea cual sea su naturaleza, actúan sobre el medio ambiente modificando el equilibrio de los ecosistemas, lo cual implica alteraciones de impactos ambientales, y debe buscarse que éste sea lo más pequeño posible.

Para poner en marcha las buenas prácticas ambientales en una empresa, es necesario implementar un Sistema de Gestión Ambiental ya que es una herramienta que asegura el nivel de comportamiento ambiental de

sus instalaciones, empleados, actividades, productos y servicio acorde con su política ambiental y con sus correspondientes objetivos y metas.

La empresa genera desechos como botellas y fundas plásticas en las cuales vende sus productos; es importante educar a los clientes a reutilizar y reciclar estos desechos; además los empleados de la empresa deben aplicar el ahorro de recursos energéticos, agua y papel, entre otros.

Hay que tomar en cuenta que las empresas de orden público y privado están sujetas a cuidar el medio ambiente, a través de la Ley de Gestión Ambiental.

### **Ley de Gestión Ambiental**

La Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

El proceso de Gestión Ambiental, se orientará según los principios universales del Desarrollo Sustentable, contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

La contaminación que se genera en las ciudades de Quito y Guayaquil registran los más altos porcentajes de contaminación ambiental por la gran emanación de monóxido de carbono los cuales son generados por la gran cantidad de vehículos, también por la emanación de gases de las fábricas industriales situadas a los alrededores de las ciudades. Por esta razón es vital que Holistic Spa sea cuidadoso y respetuoso con el medio ambiente, de tal forma que sus productos no dañen el medio ambiente.

## **2.2. MICROENTORNO**

### **2.2.1. Antecedentes de la belleza**

El cuidado y mantenimiento de los atractivos personales ha sido una de las principales preocupaciones de la humanidad desde sus inicios debido a que siempre se asoció la belleza y juventud con la divinidad y buena salud.

Certo (2005) explica que:

El planteamiento de Ramses II Faraón del alto y bajo Egipto, afirmó que sus ejércitos fueron tan eficientes y potentes debido a la esmerada atención que se le brindaba al aseo personal, salud y ejercitación constante como únicos elementos que garantizaban



una operatividad, salud y resistencia en campaña que solamente podían concluir con una aplastante superioridad frente a sus enemigos.

Ya en el antiguo Egipto, 2000 años antes de nuestra era florecía una pujante industria de cosméticos y tratamientos de belleza dirigida tanto a hombres como mujeres, debido a que desde el punto de vista social y religioso era importante mantener una figura física óptima, siendo uno de los requisitos para tener éxito en todos los aspectos de la vida social, política y religiosa.

En la antigua Grecia se masificó el culto a la belleza física, siendo la misma el escalón más cercano a la divinidad, a tal punto que las celebraciones deportivas y religiosas se llevaban a cabo generalmente con el cuerpo desnudo debido a que era imposible sentir vergüenza de los atributos físicos otorgados por los dioses.

La Roma antigua heredó la mayor parte de ideas y culturas griegas referentes al cuidado y atención al cuerpo y la salud, llegando hasta la actualidad los enormes complejos de termas en los que se ofrecían diferentes tratamientos para el cuidado y mantenimiento de la salud corporal debiendo destacarse que aún en la actualidad alguna de esas antiguas termas inauguradas en el siglo I de nuestra era se mantienen aún en funcionamiento, tal como es el caso de las Termas de Estambul, en las que aún se brindan tratamientos de belleza que datan de la época del imperio romano.

La Edad Media como consecuencia del auge de la religión cristiana relegó a un segundo plano el cuidado del cuerpo y la salud, enfocándose en que era más beneficioso para el hombre cuidar su salud espiritual antes que su salud física, situación que se tradujo en el incremento de padecimientos, enfermedades y muertes prematuras, así como el olvido parcial de los cuidados y tratamientos necesarios para mantener la salud y la destrucción casi total de las antiguas termas romanas.

Ocaña (2006) señala que:

El pensamiento de Aristóteles, mente sana en cuerpo sano se materializó durante el renacimiento Europeo, como consecuencia de la preocupación de los contemporáneos de la época por lograr un equilibrio entre las necesidades físicas y espirituales, y el deseo de que fuese el hombre y no la religión el centro del universo.

En el renacimiento el hombre rescató la necesidad de cuidar y mantener su salud, por lo que muchos tratamientos de salud y técnicas de fisioterapia heredadas de la cultura egipcia, griega y romana fueron recatadas, siendo Francia e Italia a principios del siglo XV las primeras naciones europeas que crearon salones de cuidado y atención a la salud y belleza de las personas, tomando auge los tratamientos con aguas termales y barros medicinales.

Por su parte el oriente medio siempre prestó una gran atención al cuidado de la salud e higiene personal, tendencia influenciada mayormente por la religión islámica, en la cual no se concibe que un

creyente pueda tener un espíritu limpio si su cuerpo está impuro o sucio, por lo que para asistir a cualquier tipo de celebración religiosa el aseo y cuidado personal eran y son aún elementos indispensables.

Actualmente las tendencias mundiales estimulan el desarrollo de la industria del cuidado personal, creándose nuevos tratamientos de belleza y productos tanto artificiales como naturales que garantizan el mantenimiento de la salud y el mejoramiento de los niveles de vida.

Queda de manifiesto que la industria del cuidado personal se revela en la actualidad como una de las de mayor demanda y crecimiento económico, debido en gran medida a la concientización de la necesidad de mantener apropiados niveles de salud física como preámbulo para gozar de una vida productiva y saludable.

La posibilidad de crear planes estratégicos y evaluar las decisiones en el proceso de gestión empresarial, requiere conocer las fuerzas del micro entorno que influyen sobre su sistema de formación. Estas variables determinan en gran medida a la empresa y su continuidad en el mercado; ya que, en base a su análisis se reflejará las posibilidades de permanencia de Holistic Spa.

Como dato adicional la palabra Spa según el Diccionario de la RAE (2014) define su origen a un topónimo, el de un centro termal situado en la provincia de Lieja (Bélgica), en la ciudad de Spa, famoso por las

propiedades curativas de sus aguas desde la época romana. A partir del siglo XVII - como documenta el (Oxford English Dictionary) se generaliza como nombre común para fuente termal o establecimiento balneario, en inglés, spa, y de ahí se extiende a otras lenguas. Su uso en español es muy reciente, a veces con mayúscula inicial, y otro todo en mayúscula SPA, que algunos explican como un acrónimo (salus per aquam).

### **2.2.2. La Empresa**

#### **Holistic Spa**

Nace de la idea emprendedora de su dueña, quien pensando en la necesidad de las personas por mantenerse sanos y jóvenes, verse bien y lucir a la moda, crea una estética, la cual inició sus actividades en agosto del 2006 con el nombre de Jhany's Peluquería; captó clientes y brindó servicios profesionales de belleza durante 4 años en el mercado, su objetivo inicial fue, brindar los servicios de peluquería.

Ilustración 1. Local Holistic Spa



Tiempo después, con la experiencia y capacitación adquirida amplió el negocio, brindando servicios de estética, cosmetología y ciencias holísticas, por lo que su nombre fue cambiado a Holistic Spa.

Este negocio al contar con una identidad e imagen propia que la hace única y especial, busca crear una experiencia ideal en sus clientes, así como también mejorar estándares de servicio, atención, nivel de innovación, calidad de los productos utilizados y sobre todo, aprovechar la capacidad y experticia del recurso humano con el que cuenta.

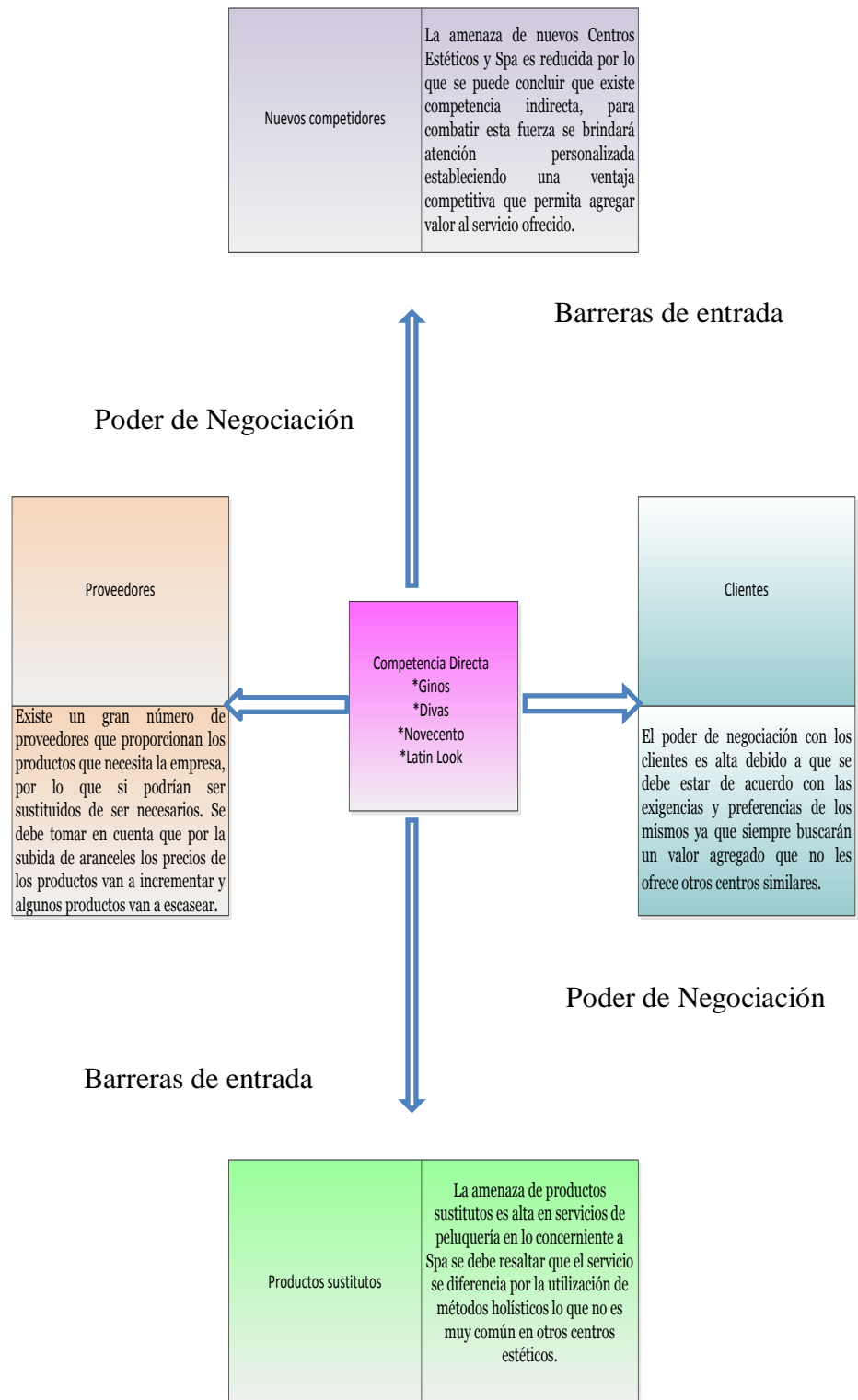
La propuesta de este proyecto, se basa en diseño, implementación y evaluación de un plan estratégico al año 2014 para Holistic SPA, el cual

concentrará su esfuerzo en brindar un servicio competitivo, dentro del mercado sin dejar de lado lo humanístico, basando su servicio en la eficiencia, eficacia y efectividad.

El nombre de Holistic Spa fue determinado de acuerdo a la palabra holística definida como aquello que pertenece al Holismo, se forma a partir del termino griego holos que en español significa total o todo. Se eligió ese nombre debido a que la empresa se enfoca en brindar servicios integrales a sus clientes brindando terapias alternativas enfocadas en mejorar la salud física, mental y emocional. En este sentido la visión holística indica que para un tratamiento correcto se debe tener en cuenta el entorno y los diferentes aspectos que componen a la persona.

### **2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter**

Para analizar el micro entorno es necesario partir de la matriz de Porter o también conocido como las cinco fuerzas de Porter, dado que la misma establece el producto o servicio, competencia directa, competencia indirecta, proveedores y clientes a los que está enfocado el negocio.



Cuadro N. 2 Matriz 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1980)

Elaborado por: Carolina Leiva

## **Desarrollo de la matriz de Porter**

### **Diferenciación del servicio**

Para este fin, el personal contratado se encargará de la atención personalizada a los clientes, siendo calificado de acuerdo a sus competencias y asignado a sus especialidades para el desempeño y desarrollo de las diferentes actividades tanto en cosmética, cuidado de la imagen, nutrición, entre otras, de esta manera se desplegará una cultura de calidad en la oferta del servicio, con instalaciones y materiales adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades dirigidas al cuidado y recuperación de la salud y belleza.

### **Proveedor**

Los proveedores juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones para Holistic SPA el proceso de selección de los proveedores se realizará en base a las competencias de los ofertantes y de acuerdo a las necesidades por lo que se utilizará el Sistema de la Ley de Pareto, este diagrama ayudará a analizar la calidad en el servicio midiendo el 20% de efectividad para satisfacer el 80% de las necesidades.

En lo que se refiere a la adquisición de los materiales y suministros se buscará, seleccionará y formará una cartera de proveedores que faciliten créditos para una mejor cobertura en el desarrollo de las actividades.



Tabla N. 16 Productos Holistic Spa

Peluquería	Spa	Maquillaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tec Italy</li> <li>• Lakme</li> <li>• Rene Chardon</li> <li>• Wella</li> <li>• Recamier</li> <li>• L'oreal</li> <li>• Schwarzkopf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laca</li> <li>• Biocorp</li> <li>• Miguetti</li> <li>• V-Shine</li> <li>• Lidherma</li> <li>• L'occitane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kryolan</li> <li>• Mac</li> <li>• Clinique</li> <li>• Almay</li> <li>• Bobbi Brown</li> <li>• Estée Lauder</li> </ul>

Fuente: Holistic Spa

Elaborado por: Carolina Leiva

En Holistic Spa se pretende conseguir proveedores que comercialicen marcas de renombre en cuanto a peluquería y belleza.

### Cliente

La negociación con los clientes se basará en el respeto y el cumplimiento de los contratos, la negociación de pago y los demás componentes de la entrega del servicio, se facilitará con pagos mediante tarjetas de crédito, cheques y efectivo brindando la mayor facilidad al cliente con pagos programados. El promedio actual de clientes es de 6 diarios, estableciendo un promedio mensual de 22 a 25 clientes.

Tabla N. 17. Mercado objetivo y mercado meta

Mercado Meta (Fuente INEC)	Mercado Objetivo (Mujeres)
2'239.3191 habitantes D.M. Quito	1'150.380

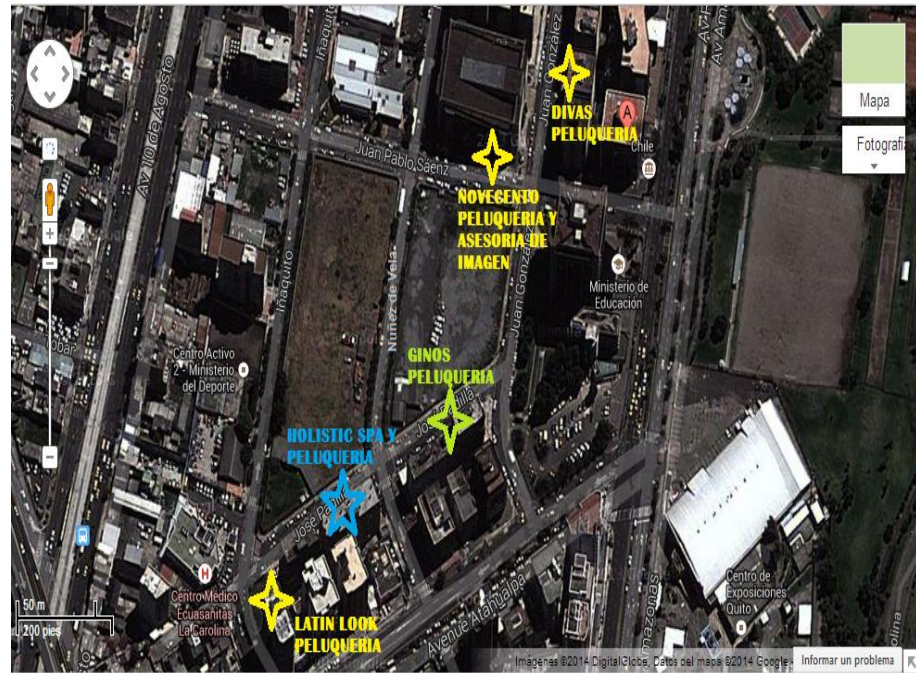
Fuente: Población Pichincha, D.M. Quito - INEC

Elaborado por: Carolina Leiva

### **Competencia.**

A nivel general en el Ecuador existen 627 centros estéticos y Spa, la provincia de Pichincha se encuentra en primer lugar ya que cuenta con 174. Como se puede ver últimamente el número de centros estéticos y spas ha aumentado debido a que en la actualidad las personas se preocupan más por su cuerpo, su imagen personal y por mantenerse sanos y jóvenes. (El Comercio, 2012)

La Competencia de Holistic Spa, deberían ser centros estéticos y spa que se encuentren en la ciudad de Quito, sector La Carolina, entre las calles Núñez de Vela y José Padilla. Con estas referencias solo existe un local en las proximidades este es Gino's Peluquería. Otros locales que podrían ser considerados como competencia son Divas Peluquería, Novecento Peluquería y Latin Look Peluquería. Pero basándonos en los servicios que ofrece y el método holístico que utiliza Holistic Spa, ninguno de estos centros estéticos debería ser considerado como competencia directa. Además estos negocios no utilizan los mismos productos ni equipos y la fidelidad de la clientela de Holistic Spa se debe a la importancia que le dan a la marca de las líneas de productos que utiliza, la calidez con la que son atendidos pero sobre todo la comodidad y aseo de las instalaciones.



stración 2. Mapa Ubicación Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva



Ginos Peluquería: Este negocio presta servicios de peluquería como corte, péinado, cepillado, tinturado, rayos, iluminaciones, mechas, manicure, pedicure, uñas acrílicas, pestañas postizas y extensiones de cabello.



Latin Look Peluquería: Este negocio solo brinda servicios de peluquería como corte, péinado, cepillado, ondulación, tinturado, rayos, iluminaciones, mechas y barbería.



Divas Peluquería: Este negocio unicamente ofrece servicios de peluquería como corte, péinado, cepillado, tinturado, rayos, iluminaciones, mechas, manicure, pedicure, uñas acrílicas, pestañas postizas y extensiones de cabello. Tambien realiza masajes capilares y relajantes.



Novecento Peluquería: Este negocio proporciona servicios de peluquería como corte, péinado, cepillado, tinturado, rayos, iluminaciones, mechas, manicure, pedicure, uñas acrílicas, pestañas postizas y extensiones de cabello. Tambien realiza asesoría de imagen, depilaciones y maquillaje.

Cuadro N. 3 Competencia Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

En la actualidad los empresarios están atentos al desarrollo y crecimiento de los SPA con la finalidad de imitar o mejorar aplicando un benchmarking, convirtiendo la competitividad actual en un verdadero reto de vencer.

### **Productos**

Los servicios ofrecidos por Holistic Spa se direccionan hacia la preservación y recuperación de la salud y belleza de sus clientes, a través de cuidados, atenciones y tratamientos de fisioterapia, belleza y cosmetología, de forma tal que se logre elevar eficientemente la calidad de vida de los clientes.

Poniendo énfasis en mejorar la apariencia física y mental de los clientes, satisfaciendo las necesidades dentro del campo estético de una manera natural, segura y eficiente como lo indica su lema “tu belleza al natural”, Holistic Spa brinda los siguientes servicios:

- **Diagnóstico Corporal:** en este proceso, se obtienen datos sobre la grasa corporal, el peso, altura y otras medidas corporales. El protocolo consiste en pasar por consulta con el fin de realizar un análisis de los datos obtenidos, diagnóstico y asesoraría para el posterior tratamiento, según las condiciones y posibilidades del paciente.

- **Tratamientos Corporales:** esta terapia tiene como objeto preservar y mejorar el bienestar y la forma psicofísica de la persona. Este proceso desarrolla una acción en el punto concreto donde se lleva a cabo, pero el efecto se expande después generando un bienestar aún más global. Como efecto tenemos un reequilibrio de los niveles hormonales, eliminación de toxinas, estimulación del metabolismo, distensión de la musculatura, tonificación general y una mejor oxigenación de los tejidos. Pero este masaje linfático debe verse acompañado de una alimentación natural y equilibrada y de una vida sana y no demasiado sedentaria para lograr los objetivos propuestos (Ortiz, 2012). Los tratamientos ofrecidos por Holistic Spa son:

- ★ Masajes reductores

- ★ Reafirmantes

- ★ Anticelulíticos

- ★ Post parto

- **Tratamientos faciales:** “La cara es el espejo del alma”, esta simple afirmación más que ninguna otra cosa consigue explicar la exigencia del ser humano por el cuidado de la misma. Por lo que es importante realizar tratamientos faciales constantes los cuales consisten en; retirar células muertas producto de contaminantes ambientales, laborales y fisiológicos, beneficiando así el proceso miótico de renovación celular y previniendo la formación de

impurezas (Ortiz, 2012). Los diferentes tratamientos faciales que realiza Holistic Spa son:

- ★ Tratamiento para Acné
- ★ Limpieza facial
- ★ Peeling
- ★ Melasma
- ★ Hidratación y nutrición facial

- **Terapias/Masajes:** al ser una forma de terapia antiquísima y compleja resulta difícil dar una definición exacta de masaje, pero se le puede considerar como un contacto estrecho entre el cuerpo de la persona y las manos de quien lo lleva a cabo utilizando sistemas de relajación y anti-stress enfocándose en el método holístico el cual combina medicina preventiva con tratamientos de belleza. Este contacto físico y mental se convierte en sinónimo de comunicación a varios niveles y resulta importante para mantener el equilibrio y la salud (Ortiz, 2012). Los diversos tipos de masajes que se proporciona Holistic Spa son:

- ★ Californiano
- ★ Sueco
- ★ Piedras Calientes
- ★ Masaje Champi
- ★ Masaje Indu
- ★ Shiatsu

- ★ Descontracturante
  - ★ Chocoterapia
  - ★ Vinoterapia
  - ★ Cromoterapia
  - ★ Aromaterapia
  - ★ Hidroterapia
  - ★ Fangoterapia
  - ★ Talasoterapia
- 
- **Micropigmentación de cejas, parpados y labios:** es un método simple para dar color a cejas, ojos y labios con el fin de camuflar imperfecciones, cicatrices o dar una forma más estética. Este consiste en la aplicación de pigmentos naturales e hipoalergénicos a nivel epidérmico. Estos pigmentos de colores se aplican con una fina aguja a través de la piel dándole el tono de color deseado.
- 
- **Servicios Peluquería**
    - ★ Manicure & Pedicure
    - ★ Uñas Postizas
    - ★ Pestañas postizas
    - ★ Maquillaje Profesional
    - ★ Asesoría de imagen
    - ★ Cortes
    - ★ Cepillados y Peinados

- ★ Ondulación
- ★ Alisado Permanente
- ★ Tintes, rayos, iluminaciones y mechas
- ★ Tratamientos Capilares
- ★ Reporalización
- ★ Depilación



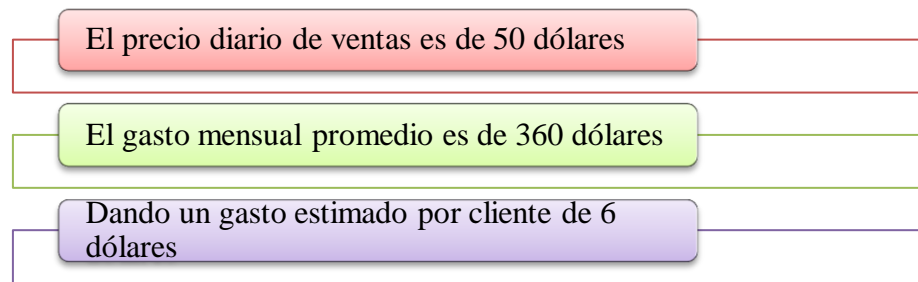


**Precio**

Tabla 18. Precios Holistic Spa

Corte	\$ 5,00
Cepillado	
Cabello Corto	\$ 6,00
Cabello Mediano	\$ 7,00
Cabello Largo	\$ 8,00
Solo planchado	\$ 5,00
Peinados Elaborados	\$15 a 25
Manicure	\$ 5,00
Pedicure	\$ 6,00
Rayos o Iluminaciones	\$ 40,00
Base y mechas	\$ 70,00
Permanente	\$ 30,00
Alisado permanente	\$ 250,00
Repormalización	\$ 35,00
Tratamiento para caída del cabello	\$ 30,00
Aplicación tinte	\$ 10,00
Pestañas postizas	\$ 10,00
Uñas acrílicas y gel	\$ 40,00
Maquillaje	\$ 35,00
Maquillaje artístico	\$ 40,00
Masajes	\$ 35,00
Limpieza Facial	\$ 35,00
Paquete Masajes Reductores	\$ 550,00
Paquete facial	\$ 550,00
Drenaje linfático	\$ 35,00
Parpados	\$ 70,00
Cejas	\$ 70,00
Labios	\$ 70,00
Piernas completa	\$ 12,00
Media pierna	\$ 6,00
Brazos	\$ 6,00
Bikini	\$ 6,00
Cejas	\$ 5,00
Bigote	\$ 2,00
Axilas	\$ 5,00
Patillas	\$ 4,00
Paquete de novia	\$130 a \$150

Fuente: Holistic Spa  
 Elaborado por: Carolina Leiva



#### 2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

Mediante la matriz BCG se pretende realizar un análisis de cartera de negocios para Holistic Spa con el cual se puede establecer la participación relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento del sector de cada segmentación con relación a todas las otras divisiones de la empresa.



Gráfico 20. Matriz BCG de Holistic Spa  
Elaborado por Carolina Leiva

Los productos expuestos en la matriz BCG por Holistic Spa para ser analizados se han clasificado de la siguiente manera:

### **PRODUCTOS INCOGNITA**

**Tratamientos Faciales:** Se consideró como producto incógnita, ya que existe demanda insatisfecha por productos anteriores, donde se perdió la fidelidad de calidad que oferta Holistic Spa.

### **PRODUCTO ESTRELLA**

**Tratamientos Corporales:** Se considera productos estrellas ya que se ha incrementado una gran demanda.

### **PRODUCTOS VACA LECHERA**

**Servicios de Peluquería:** Se considera como vaca lecheras puesto que no es necesario realizar publicidad, ni promociones ya que se son conocidas por el mercado pero siempre hay que estar innovando.

### **SERVICIO DOG**

**Diagnóstico Corporal:** Se considera como producto perro, ya que hay poca demanda y no trae tanto beneficio a Holistic Spa, debido a que solo se comercializa.

### 2.2.5. Matriz General Electric

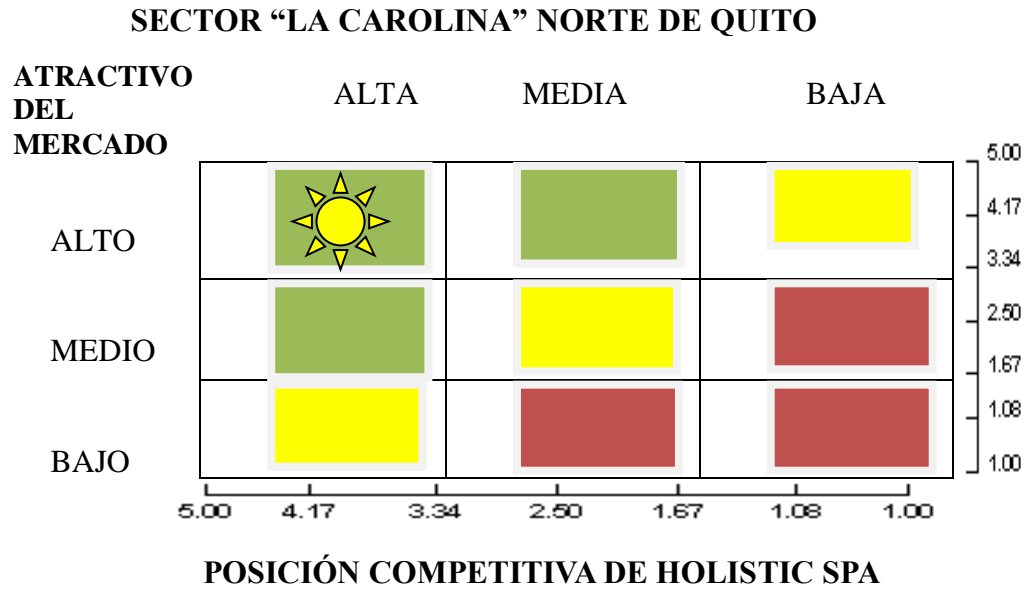


Gráfico 21. Matriz G.E. para Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

Mediante la Matriz G.E. se pretende conocer el atractivo del mercado en el que se encuentra Holistic Spa, y la posición competitiva que posee. Cada color de los cuadrantes de la matriz tiene su respectivo significado el cual se detalla a continuación:



**Invertir**



**Equilibrar**



**Retirarse**

### POSICIÓN COMPETITIVA DE HOLISTIC SPA

Participación en el mercado	Alta
Nivel tecnológico	Media
Calidad del Producto o servicio	Alta

Tabla N.19 Posición Competitiva Holistic Spa

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
<b>PARTICIPACIÓN</b>	0,40	4,00	1,60
<b>NIVEL TECNOLÓGICO</b>	0,20	3,00	0,60
<b>CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	0,40	4,00	1,60
	1,00		3,80

Elaborado por: Carolina Leiva

### ATRACTIVO DEL MERCADO

Tamaño del mercado	Alta
Crecimiento del Mercado	Alta
Rentabilidad	Alta

Tabla N. 20 Atractivo del Mercado Holistic Spa

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
<b>TAMAÑO</b>	0,25	4,00	1,00
<b>CRECIMIENTO</b>	0,50	5,00	2,50
<b>RENTABILIDAD</b>	0,25	4,00	1,00
	1,00		4,50

Elaborado por: Carolina Leiva

Holistic Spa se encuentra en la zona A de la matriz General Electric, pero cabe destacar que es por el tiempo de apertura y porque los servicios son tradicionales.

### 2.2.6. Aspectos Competitivos

Holistic Spa posee varios aspectos competitivos que le permiten diferenciarse de la competencia, estos son:



Conserva un posicionamiento dentro del mercado debido a su gran trayectoria institucional, con lo cual ha obtenido la fidelidad del consumidor.

Diferenciación del Servicio debido a que utiliza técnicas holísticas para realizar sus tratamientos enfocándose en su lema "La belleza al natural".



Provee materias primas de calidad para brindar los servicios de masajes y tratamientos corporales, así como en lo que respecta a peluquería.

Cuadro N.4 Aspectos Competitivos Holistic Spa

Fuente: Holistic Spa

Elaborado por: Carolina Leiva

### 2.2.7. FODA

A continuación se presenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que presenta Holistic Spa.

Tabla N. 21 FODA Holistic Spa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Equipos y productos de alta calidad: Cuenta con una alta gama de equipos y productos profesionales para poder realizar los distintos servicios ofrecidos en el Spa.	Interés por el cuidado personal y la salud cada vez se va incrementando, debido a la política y cuidado de la salud de la población difundida por el Gobierno Central.
Personal Calificado: el recurso humano con que cuenta el Spa se encuentra capacitado y especializado para brindar un servicio profesional.	Las tasas de interés se han mantenido estables lo que permite a Holistic Spa acceder a créditos para el mejoramiento de la infraestructura y la adquisición de equipos y productos innovadores.
Ubicación Estratégica: el sector en el que se encuentra es central y existe afluencia de clientes.	El PIB del sector servicios en el que se encuentra Holistic SPA a mantenido un crecimiento promedio lo que produce un atractivo ingreso.
Producto Diferenciado: la competencia del sector no ofrece servicios utilizando terapias holísticas.	Surgimiento de productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
Amplia experiencia profesional en el campo de la estética y salud integral.	Aumento del nivel de estrés en la población debido al constante ajetreo de la vida cotidiana.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de liquidez ya que se necesita una inversión significativa para la implementación de nuevos servicios y la compra de nuevos producto.	Decretos de nuevas políticas establecidas por el gobierno en turno como son las salvaguardias a los productos importados.
Inexistencia de direccionamiento estratégico.	Inestabilidad económica por las decisiones comerciales adoptadas.
No contar con un establecimiento propio.	Incremento del costo de la canasta familiar lo que provoca que las familias destinen sus recursos a cubrir necesidades más emergentes y releguen recursos para servicios suntuarios como puede ser considerado el Spa.
Toma de decisiones basada en la intuición.	Variación de los precios provoca que los insumos de trabajo incrementen su valor, además de generar una disminución del poder adquisitivo de los clientes.
Falta de instalaciones adecuadas para incorporar nuevos tratamientos.	Entrada de nuevos competidores con precios más bajos ya sea debido a productos sustitutos o personal no completamente calificado.

Elaborado por: Carolina Leiva



### 2.2.8.   Rejilla de Estilo de Dirección

Robert Blake y Jane Mouton tras varias investigaciones demostraron la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas por lo cual establecen uno de los enfoques más conocidos para establecer estilos de liderazgo para el cual utilizan la rejilla administrativa.

Tabla N. 22 Aspectos Competitivos Holistic Spa

<b>Gerente (9,9)</b> Alto en tarea  Alto en relaciones	<b>Según el jefe</b> Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.
<b>Gerente (1,9)</b> Bajo en tarea  Alto en relaciones	<b>Según el líder</b> Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.
<b>Gerente (5,5)</b> Preocupación media por la producción y el personal.	<b>Según el líder</b> Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.
<b>Gerente (9,1)</b> Alto en tarea  Bajo en relaciones	<b>Un líder en esta posición cree que:</b> La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.
<b>Gerente (1,1)</b> Bajo en tarea  Bajo en relaciones	<b>Este es un líder conformista.</b> El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

Fuente: (Blake & Mouton, 1980)

Elaborado por: Carolina Leiva

## **CAPACIDAD DIRECTIVA HOLISTIC SPA**

La dirección de Holistic Spa, está dirigida y controlada por:

**Accionistas propietarios:** constan de 2 personas quienes dirigen las políticas y normas de la empresa.

## **TALENTO HUMANO**

Holistic Spa, está conformado por un grupo de colaboradores, los cuales cumplen varias funciones encomendadas por el Gerente.

**Gerencia:** Está conformado por 2 personas que son los accionistas de la compañía, por lo que el uno es el gerente general quien permanece tiempo completo en la empresa y el otro es el gerente comercial quien se encarga de establecer convenios con los proveedores y de promocionar el servicio.

**Departamento de Servicios:** Este departamento consta de 6 personas: 1 persona que realiza maquillaje, 1 tratamientos corporales y faciales, 2 personas realizan terapias alternativas y 2 persona realiza servicios de peluquería. Cada profesional tiene conocimiento en su campo, son personas con títulos en la rama de belleza.

## HOLISTIC SPA

### REJILLA DE ESTILO DE DIRECCIÓN

9	Direccion tipo "Club social (1,9)						Direccion en Equipo (9,9)		
8									
7									
6									
5				Direccion Equilibrada (5,5)					
4									
3	Direccion Insuficiente (1,1)						Direccion Autoritaria (9,1)		
2									
1	2	3	4	5	6	7	8		

### ESTILOS

Permisivo (1; 1)

**Paternalista** (1; 9)

Autócrata (9; 1)

Burocrático (5; 5)

Participativo (9; 9)

Para determinar el estilo de Dirección en Holistic Spa, se entrevistó al Gerente y sus colaboradores con lo cual se llegó a la conclusión de que la Gerente se encuentra en un nivel no tan positivo para asignar, dirigir y controlar las actividades que cumplan con los objetivos del negocio debido a su amplio don de gente ya que luchar más por el bienestar del personal.

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. PROBLEMA**

El problema de la investigación para Holistic Spa radica en el bajo conocimiento de los gustos, necesidades, requerimiento, así como la existencia de la demanda de los clientes y potenciales consumidores tomándose en cuenta el comportamiento de la oferta, la demanda, el sector poblacional predominante en el Norte del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **3.2. OBJETIVOS**

##### **3.2.1. Objetivo general**

Realizar un estudio de la demanda, la oferta y su comportamiento mediante técnicas de recopilación de información como investigación de mercados, psicología del consumidor, marketing de servicios para un análisis de mercado.

##### **3.2.2. Objetivos específicos**

1. Segmentar el mercado objetivo de estudio, mediante herramientas mercadológicas que faciliten la obtención de información presida de la población.

2. Determinar el tamaño de la muestra de estudio, mediante cálculos estadísticos en base a un muestreo probabilístico con el método aleatorio que determine el número de elementos.
3. Plantear una encuesta empleando preguntas abiertas y cerradas, que mediante su ejecución permita un conocimiento oportuno de los gustos y preferencias.
4. Analizar e interpretar los resultados de la investigación

### 3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS PARA HOLISTIC SPA.

Para estructurar estrategias adecuadas y llegar a un mercado en forma eficiente, es necesario dividirlo en partes homogéneas, es decir en similares características, de forma tal que el estudio de mercado permita estandarizar las estrategias y acciones a llevar a cabo por parte de Holistic Spa.

#### 3.3.1. Segmentación Geográfica

*Tabla N. 23 Segmentación Geográfica*

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Región:</b>	Sierra
<b>Provincia:</b>	Pichincha
<b>Cantón:</b>	Distrito Metropolitano de Quito
<b>Sector:</b>	“La Carolina”, Norte de Quito
<b>Edad:</b>	18 en adelante
<b>Género:</b>	Femenino
<b>Ingreso aproximado:</b>	\$ 600
<b>Educación</b>	Primario, medio, superior
<b>Clase social:</b>	Media-Alta

Fuente: (Revista Líderes , 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

### 3.3.2. Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se debe considerar el universo que se va a estudiar, este puede ser infinito o finito, dependiendo de lo que se desea investigar. El universo empleado para la investigación es infinito, es decir mayor de 30.000 ya que de acuerdo a los datos entregados por el INEC en el último censo de población y vivienda del 2010 se registró en el Distrito Metropolitano de Quito una población de 2.239.199.

#### Cálculo del Universo o Población.

Tabla N. 24 Cálculo de la Población

VARIABLES	HABITANTES	CÁLCULO
Población Distrito Metropolitano de Quito	2.239.199	
Mujeres	51,45%	1.152.067,89
Clase Média-Alta (Clase media alta y media típica)	34,00%	391.703,08
Sector "La Carolina" (habitantes, trabajadores sector formal e informal)	1,03%	<b>4.034,54</b>

Fuente: (Revista Líderes , 2011)(INEC) (CAPEIPI)  
Elaborado por: Carolina Leiva

Por lo tanto la población a ser tomada para determinar el número de encuestas es 4.034,54 ya que las encuestas van a estar dirigidas exclusivamente a mujeres de clase media-alta del Sector “La Carolina”.

N= Universo o población	4.034,54
p= Probabilidad a favor	0,50
q= probabilidad en contra	0,50

### 3.3.3. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

n = Muestra

N= Población o Universo (4.034,54)

z = coeficiente de confianza (95% 1.96)

p = probabilidad de éxito (50% 0.5)

q = probabilidad de fracaso (50% 0.5)

e = margen de error (5% 0.05)

$$n = \frac{4.034,54 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(4.034,54 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3874.77}{11.04}$$

$$n = 350.84$$

$$n = 351$$

Después de aplicar la fórmula correspondiente se determinó que se deberá aplicar 351 encuestas a consumidores finales. Para la determinación de la muestra debe tomar consideración el universo que se va a estudiar, este puede ser infinito o finito, dependiendo de lo que se desea investigar. Para facilitar el estudio de mercado se redondeó a 350 encuestas.

### 3.3.4. Análisis e interpretación de los resultados

**Encuesta dirigida a mujeres que habitan o trabajan en el sector “La Carolina”.**

#### 1. ¿Qué servicios recibe usted en un SPA?

Tabla 25. Servicios preferidos por los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Depilación corporal</b>	42	12%
<b>Peluquería</b>	88	25%
<b>Reducción de medidas</b>	112	32%
<b>Masajes</b>	60	17%
<b>Cosmetología/Asesoría de imagen</b>	49	14%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.



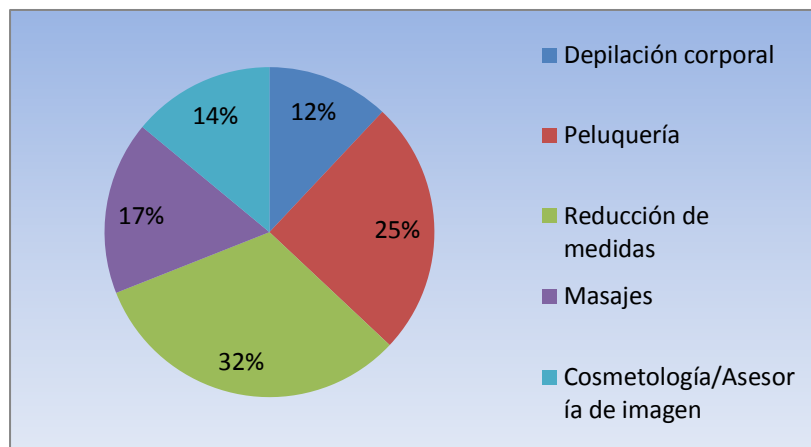


Gráfico N. 22 Servicios preferidos por los clientes  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 112 que representan el 32% del total plantean que el servicio que reciben en el SPA es de reducción de medidas, 88 mujeres encuestadas que representan el 25% del total plantean que el servicio que reciben en el SPA es de peluquería, 60 mujeres encuestadas que representan el 17% del total plantean que el servicio que reciben en el SPA es masajes, 49 mujeres encuestadas que representan el 14% del total plantean que el servicio que reciben en el SPA es cosmetología/asesoría de imagen y 42 mujeres encuestadas que representan el 12% del total plantean que el servicio que reciben en el SPA es depilación corporal.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que el servicio que reciben en el SPA es de reducción de medidas.

## 2. ¿Cuáles son los SPA que visita con frecuencia?

Tabla N. 26 Spa visitados con frecuencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Latin Look</b>	46	13%
<b>Divas</b>	14	4%
<b>Novecento</b>	18	5%
<b>Ginos</b>	67	19%
<b>Holistic Spa</b>	200	57%
<b>Otros</b>	7	2%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

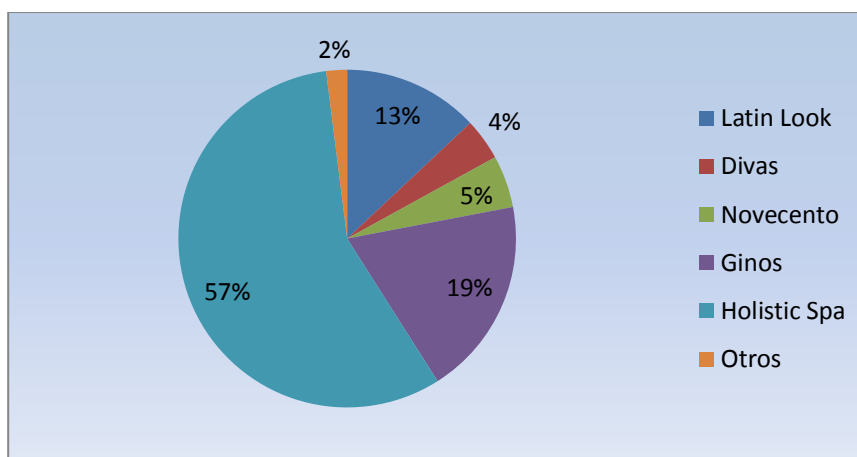


Gráfico N. 23 Spa Visitados con frecuencia  
Elaborado por: Carolina Leiva.

### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 200 que representan el 57% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo es Holistic Spa, 67 mujeres que representan el 19% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo es Ginos , 46 mujeres que representan el 13% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo es Latin Look, 18 mujeres que representan el 5% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo es Novecento, 14 mujeres que representan el 4% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo es el Divas, y 7 mujeres que representan el 2% del total plantean que el Spa que visitan más a menudo son otros SPA menos reconocidos.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que el Spa que visitan más a menudo es Holistic Spa.

### **3. ¿Con qué frecuencia adquiere el servicio de SPA?**

Tabla N. 27 Frecuencia en que adquieren servicio de Spa

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Diariamente</b>	158	45%
<b>Semanalmente</b>	126	36%
<b>Otro (Mensual)</b>	67	19%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

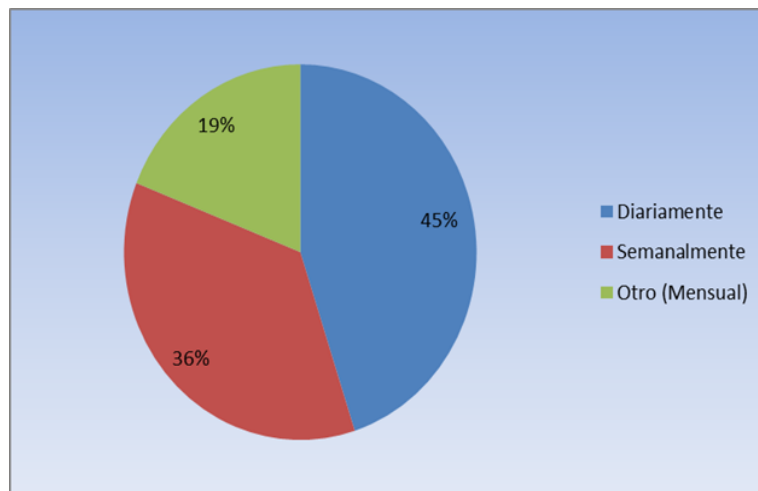


Gráfico N. 24 Frecuencia en que adquieren servicio de Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 158 que representan el 45% del total plantean que asisten al SPA a diario, 126 que representan el 36% del total plantean que asisten al SPA semanalmente y 67 mujeres que representan el 19% del total plantean que asisten al SPA mensualmente.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que asisten al SPA a diario.

#### 4. ¿Estaría usted dispuesto adquirir el servicio de Holistic Spa?

Tabla N. 28 Aceptación del servicio de Spa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Sí</b>	224	64%
<b>No</b>	18	5%
<b>Tal vez</b>	109	31%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

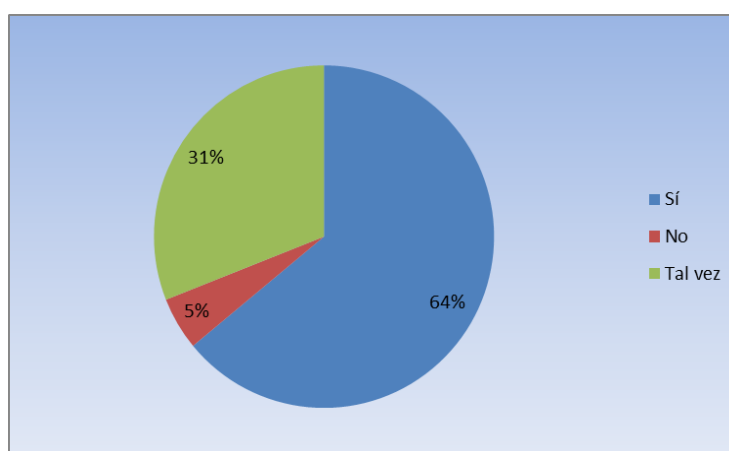


Gráfico N. 25 Aceptación del servicio de Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### Análisis e interpretación:

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 224 que representan el 64% del total plantean que sí están interesadas en adquirir los servicios nuevos de un SPA, 109 mujeres que representan el 31% del total plantean que tal vez están interesadas en adquirir los servicios nuevos de un SPA, y 18 mujeres que representan el 5% del total plantean que no están interesadas en adquirir los servicios nuevos de un SPA.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que sí están interesadas en adquirir los servicios de Holistic Spa.

### 5. ¿Qué día aproximadamente asiste al SPA?

Tabla 29. Día que asiste con más frecuencia al Spa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Lunes</b>	35	10%
<b>Martes</b>	25	7%
<b>Miércoles</b>	18	5%
<b>Jueves</b>	53	15%
<b>Viernes</b>	63	18%
<b>Sábado</b>	112	32%
<b>Cualquier día</b>	46	13%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

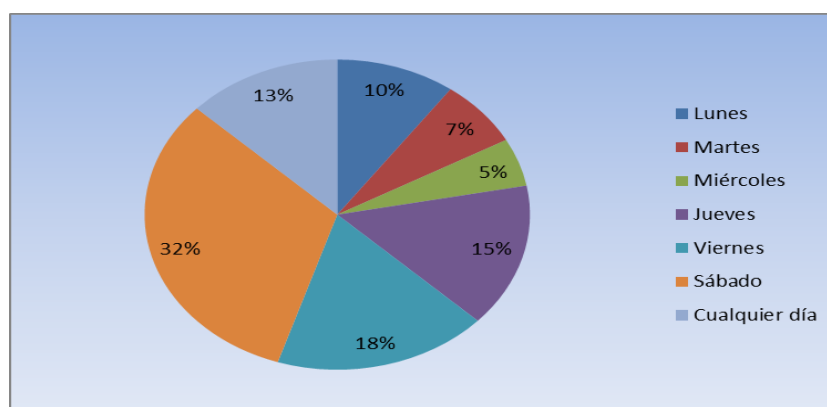


Gráfico N. 26 Día que asiste con más frecuencia al Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 112 que representan el 32% del total plantean que asisten los sábados al SPA, 63 mujeres que representan el 18% del total plantean que asisten el viernes al SPA, 53 mujeres que representan el 15% del total plantean que asisten el jueves al SPA y 46 mujeres que representan el 13% del total plantean que asisten cualquier día de la semana al SPA.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres encuestadas que habitan o trabajan en el sector de La Carolina plantean que asisten los sábados al SPA.

### **6. ¿Cuál es su presupuesto mensual para este servicio?**

Tabla N. 30 Presupuesto mensual que está dispuesta a gastar en un Spa

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De \$50 a \$100</b>	98	28%
<b>De \$101 a \$200</b>	217	62%
<b>\$201 en adelante</b>	35	10%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

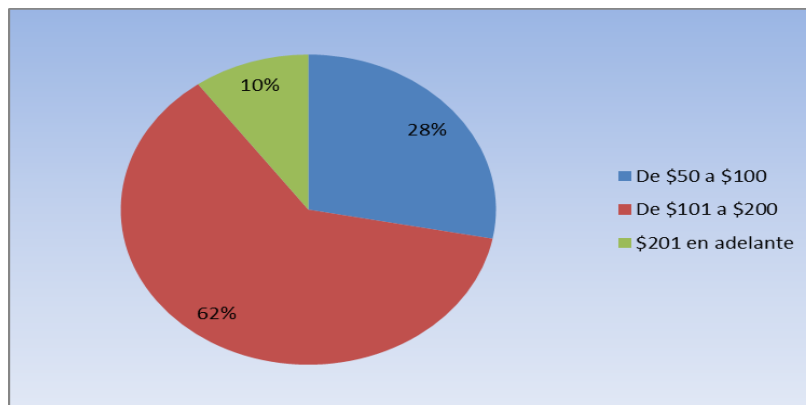


Gráfico N. 27 Presupuesto mensual que está dispuesta a gastar en un Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 217 que representan el 62% del total plantean que poseen un presupuesto mensual para el servicio de SPA que oscila entre los \$101 a \$200 dólares, 98 mujeres que representan el 28% del total plantean que poseen un presupuesto mensual para el servicio de SPA que oscila entre los \$50 a \$100 dólares, y 35 mujeres que representan el 10% del total plantean que poseen un presupuesto mensual para el servicio de SPA que sobrepasan los \$201 dólares.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que poseen un presupuesto mensual para el servicio de SPA que oscila entre los \$101 a \$200 dólares.



## 7. ¿Qué nuevo servicio le gustaría recibir de un Spa?

Tabla N. 31 Nuevo servicio que le gustaría recibir en un Spa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reflexología	49	14%
Guía nutricional	81	23%
Extensión de pestañas y cabellos	28	8%
Gimnasia Pasiva	123	35%
Terapia con piedras semi-preciosas	70	20%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

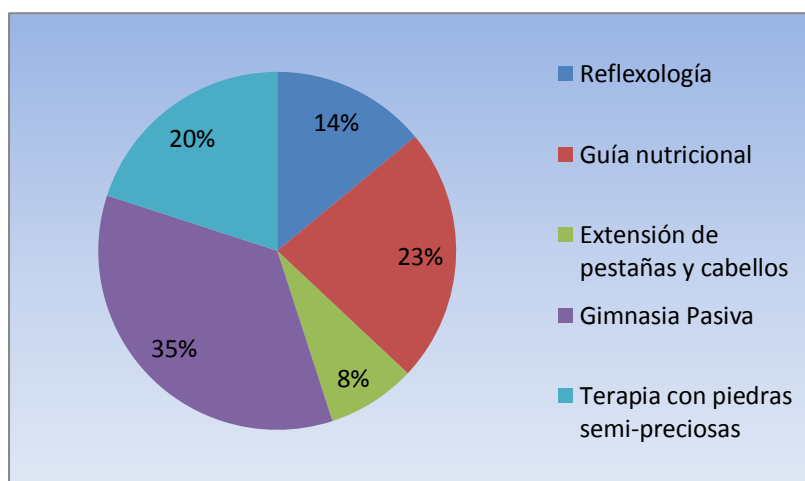


Gráfico N. 28 Nuevo servicio que le gustaría recibir en un Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

### Análisis e interpretación:

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 123 que representan el 35% del total plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de gimnasia pasiva, 81 mujeres que

representan el 23% del total plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de Guía Nutricional, 70 mujeres que representan el 20% del total plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de terapia con piedras semi-preciosas, 49 mujeres que representan el 14% del total plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de Reflexología y 28 mujeres que representan el 8% del total plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de extensión de pestañas y cabellos.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que el servicio le gustaría recibir de un SPA es el de gimnasia pasiva.

#### 8. ¿Cuál sería la forma de pago de su preferencia?

Tabla N. 32. Forma de Pago preferida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Efectivo</b>	119	34%
<b>Cheque</b>	42	12%
<b>Tarjeta de crédito</b>	189	54%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

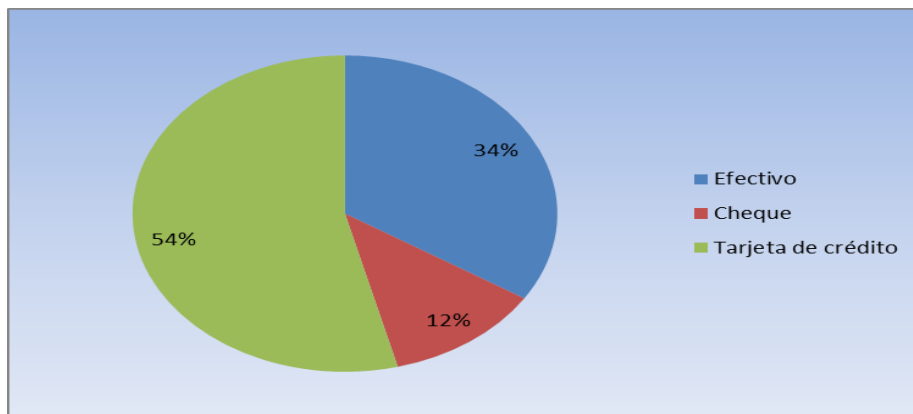


Gráfico N. 29 Forma de Pago preferida  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 189 que representan el 54% del total plantean que la forma de pago de su preferencia en el SPA sería la tarjeta de crédito, 119 mujeres que representan el 34% del total plantean que la forma de pago de su preferencia en el SPA sería efectivo, y 42 mujeres que representan el 12% del total plantean que la forma de pago de su preferencia en el SPA sería el cheque.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas plantean que la forma de pago de su preferencia en el SPA sería la tarjeta de crédito.

### 9. ¿Qué características preferiría en un SPA?

Tabla N. 33 Características de preferencia al elegir un Spa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cómodas Instalaciones</b>	74	21%
<b>Ambiente agradable</b>	77	22%
<b>Profesionalismo</b>	95	27%
<b>Diversidad de servicios</b>	63	18%
<b>Horario flexible</b>	42	12%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

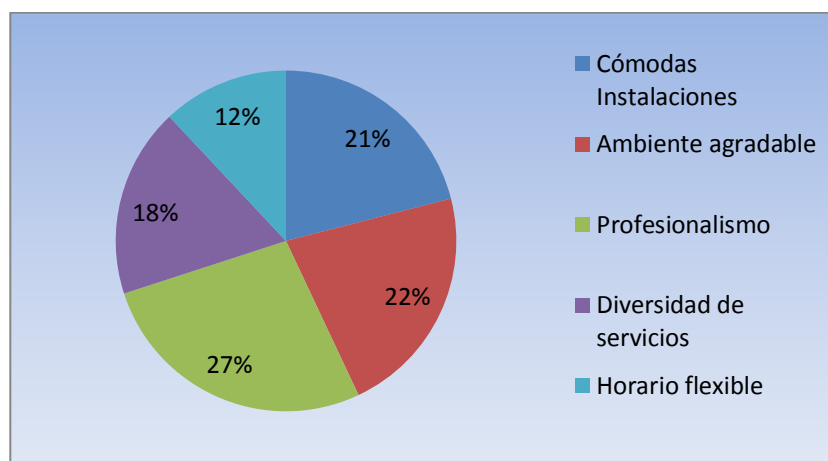


Gráfico N. 30. Características de preferencia al elegir un Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva.

#### Análisis e interpretación:

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 95 que representan el 27% del total plantean que prefieren profesionalismo al momento de elegir un SPA, 77 mujeres que representan el 22% del total plantean que prefieren un ambiente agradable al momento de elegir un SPA,, 74 mujeres que representan el 21% del total plantean que prefieren cómodas instalaciones al momento de elegir un SPA, 63 mujeres

que representan el 18% del total plantean que prefieren diversidad de servicios al momento de elegir un SPA y 42 mujeres que representan el 12% del total plantean que prefieren horario flexible al momento de elegir un SPA.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas prefieren profesionalismo al momento de elegir un SPA.

#### 10. ¿Cómo le gustaría contratar los servicios del SPA?

Tabla 34. Medio de preferencia para contratar el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Teléfono</b>	140	40%
<b>Personal</b>	126	36%
<b>Internet</b>	84	24%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

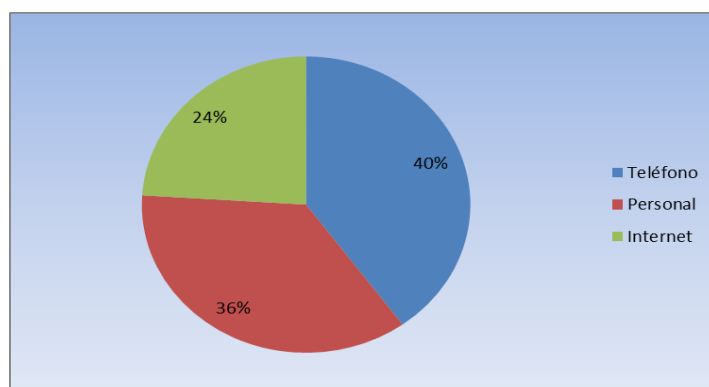


Gráfico N. 31. Medio de preferencia para contratar el servicio  
Elaborado por: Carolina Leiva.

### **Análisis e interpretación:**

De 350 mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas, 140 que representan el 40% del total plantean que prefierencontratar los servicios del Spa vía telefónica, 126mujeres que representan el 36% del total plantean que prefieren contratar los servicios del Spa de manera personal y 84 mujeres que representan el 24% del total plantean que prefierencontratar los servicios del Spa por internet.

De la información anterior se desprende que la mayoría de las mujeres que habitan o trabajan en el sector de la Carolina encuestadas prefieren contratar los servicios de un Spa vía telefónica.

### **3.3.5. Análisis de la oferta y demanda**

#### **ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda de los servicios de Spa se extiende a nivel mundial, en el país lo hacen negocios formales, por lo que existe el mercado de libre competencia y se define por tener varios canales de distribución y comercialización en todos los lugares.

La demanda de Holistic Spa se puede considerar como demanda satisfecha no saturada: esto significa que la oferta si cubre los requerimientos del mercado y la demanda crece a través de marketing y publicidad, lo que

quiere decir que las personas buscan servicios de buena calidad con precios justos lo cual provoca la fidelidad de los mismos y para esto es necesario establecer estrategias de marketing mix como las 4ps.

### **Distribución Geográfica de la demanda**

La distribución geográfica tomada está dada en el sector “La Carolina”, al norte del Distrito Metropolitano de Quito, sitio en el cual se prestan los servicios de Holistic Spa. (Pregunta 2 de la encuesta)

### **Distribución Demográfica de la demanda**

La distribución geográfica está dada por mujeres de clase media-alta que cuenten con ingresos mensuales de \$600 en adelante quienes serían clientes potenciales para Holistic Spa. (Pregunta 6 de la encuesta)

### **Factores que afectan la demanda**

Los cambios económicos y la inflación son los principales factores que afectan directamente a los consumidores de los servicios de Spa. La inflación determina el alza de precios en todos los productos y servicios, impidiendo en parte el consumismo, pero a su vez el desarrollo productivo de la empresa.

### **Hábitos de Consumo**

De acuerdo a una emisión especial de la (Revista Líderes, 2011), en la cual se habla de los hábitos de consumo de la clase media, se especifica que a partir del 2007 creció el consumo de productos para el cuidado personal, ya que según encuestas de Pro cosméticos el 70% de consumidores pertenecen a la clase media esto debido a que el cuidado personal es un egreso necesario porque sentirse bien con uno mismo es una inversión.

Por lo expuesto anteriormente esto refleja un aumento en la demanda del consumidor de clase media que es el mercado objetivo al que se dirige Holistic Spa.

### **Cálculo de la Demanda**

$$Z= 1.96 \quad e= 0.05 \quad n= 350 \quad p= 0.57$$

$$Sp = \sqrt{\frac{p * (1 - p)}{n}} = \sqrt{\frac{0.57 * (1-0.57)}{350}} = \sqrt{0.00070029} = 0.03$$

### **Intervalos de confianza**

$$P+ Z*Sp= 0.57 + (1.96*0.03) = 0.63 \text{ (63\%)}$$

$$P- Z*Sp= 0.57 - (1.96*0.03) = 0.51 \text{ (51\%)}$$



Demanda Potencial Pesimista	Demanda Potencial Media	Demanda Potencial Optimista
51%	57%	63%
DPp	DPm	DPo

Se determinó que existe una demanda potencial del 57% que corresponde a 200 mujeres que utilizarían los servicios de Holistic Spa según la pregunta N.- 2 de la encuesta realizada.

Siendo una demanda potencial optimista de este rubro el 63% que corresponde a 221 mujeres que utilizarían los servicios de Holistic Spa y una demanda potencial pesimista de un 51% de este rubro que corresponde a 171 mujeres que puedan utilizar los servicios de Holistic Spa.

### **Cálculo de la Demanda Anual en dólares**

Según la pregunta N.- 6 de la encuesta un 62% de las personas dijeron que están dispuestas a gastar mensualmente en un Spa entre 101 y 200 dólares, tomando como dato esta pregunta y la demanda potencia pesimista correspondiente a 171 mujeres que pueden utilizar los servicios de Holistic Spa el resultado obtenido fue el siguiente:

Valor mensual	Valor anual	Cientes potenciales	Demanda Potencial
\$ 101.00	\$ 1,212.00	171	\$ 207,252.00

**Demanda Potencial Anual = \$207,252.00**

## ANÁLISIS DE LA OFERTA

La mayor competencia existente en el mercado al que se enfrenta Holistic Spa lo componen las siguientes empresas que se detallan a continuación, se debe tener en cuenta como se dijo en el Capítulo II la competencia existente es indirecta ya que solo brindan servicios de peluquería.

Tabla N. 35. Oferta

Empresa	Clientes	Valor mensual	Valor anual	Total
Ginos Peluquería	67	\$ 101.00	\$ 1,212.00	\$ 81,204.00
Latin Look Peluquería	46	\$ 101.00	\$ 1,212.00	\$ 55,752.00
Divas peluquería	14	\$ 101.00	\$ 1,212.00	\$ 16,968.00
Novecento Peluquería	18	\$ 101.00	\$ 1,212.00	\$ 21,816.00
<b>Oferta Potencial</b>				<b>\$ 175,740.00</b>

Elaborado por: Carolina Leiva.

**Oferta Potencial Anual = \$175.740,00**

Como se puede observar mediante el análisis de la oferta se puede determinar que existe oferta competitiva o de libre mercado ya que la participación en el mercado se determina por precio, calidad y servicio, sin embargo no existe competencia directa.

## DEMANDA INSATISFECHA

Dem. Insatisfecha= Demanda Potencial - Oferta Potencial

Dem. Insatisfecha= \$207,252.00 - \$175.740,00

**Dem. Insatisfecha= \$ 31.512,00**

### 3.3.6. Marketing Mix 4ps

#### **PRODUCTO: PRIMERA “P” DE LA MERCADOTECNIA**

Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio que será adquirido por el consumidor.

##### **Producto:**

- Los servicios de Holistic Spa brindan un valor agregado ya que se orientan en terapias holísticas.
- Implementar servicios innovadores en las técnicas a empleadas en el SPA con la finalidad de atraer más clientela.

Bienes intangibles, como son los servicios, los cuales a su vez se clasifican como:

- Peluquería
- Tratamientos
- Terapias

#### **PROMOCION: SEGUNDA “P” DE LA MERCADOTECNIA**

Se entiende por promoción al conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan.

Acto de persuasión, información y comunicación. Los aspectos que incluye son: Publicidad, promoción de ventas.

- Promocionar el producto mediante la creación de una página web y mediante redes sociales como Facebook y Twitter.



- Venta de Giftcards.



- Cupones de descuento para los clientes más frecuentes de Holistic Spa con el objetivo de conseguir su fidelidad.

## PLAZA: TERCERA “P” DE LA MERCADOTECNIA

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que lo satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado.

Rutas o canales de distribución mediante los cuales se transporta el producto desde el centro de producción hasta el consumidor de la manera más eficiente posible.

### **Canal de Distribución**



El servicio será distribuido en el establecimiento directamente al cliente y también se plantea realizar alianzas con tiendas reconocidas como De Prati y farmacias como Fybeca y Pharmacys, sitios en los cuales se podrían realizar los servicios de maquillaje y tratamientos faciales de forma gratuita con lo que se lograría que la marca Holistic Spa sea conocida en el mercado.

### **PRECIO: CUARTA “P” DE LA MERCADOTECNIA**

La fijación del precio es muy importante debido a que influye en la percepción que el consumidor final tiene acerca del producto o servicio.

La fijación de precios en Holistic Spa se la estableció en función de la competencia. El método que se utilizó fue la de tomar en cuenta el precio de los competidores para proponer los precios que actualmente se encuentran vigentes en los servicios que ofrece Holistic Spa. Cabe mencionar que se

utilizó esta técnica debido a que nos daba una referencia más real de los precios.

A continuación se detallan los precios promedios por cada servicio:

Tabla N. 36. Precios de los productos más cotizados

Servicios	Precio
<b>Peluquería</b>	\$ 25
<b>Terapias</b>	\$ 77
<b>Tratamientos</b>	\$ 31

Elaborado por: Carolina Leiva

## **CAPITULO IV**

### **PLAN ESTRATEGICO**

#### **4.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**



Holistic Spa, se encuentra ubicada en el Sector La Carolina, sector en constante crecimiento y desarrollo, en el cual se verifica una elevada demanda de tratamientos de belleza, los cuales se basan principalmente en terapias holísticas, uso de tratamientos tradicionales, así como también nuevas técnicas de relajación.

#### **Propósito Fundamental**

Mantener y mejorar los niveles de salud de los clientes garantizando tratamientos integrales de belleza de acuerdo a sus necesidades, haciendo hincapié en la utilización de tratamientos naturales alternativos que garanticen un incremento de la calidad de vida de los mismos.

### **Finalidades generales de la organización**

Elevar los niveles de salud de los clientes haciendo uso de tratamientos de belleza, holísticos, novedosos y que permitan que en pocas sesiones los clientes recuperen su lozanía y se sientan mejor anímica y físicamente creando fidelidad en los mismos con lo que se consigue incrementar sus ventas generando rentabilidad a la compañía.

### **Finalidades particulares o mandatos según las leyes y estatutos**

La Constitución de la República en su artículo 32 garantiza y exhorta a todos sus ciudadanos a mantener estándares de salud adecuados de tal modo que la existencia y desarrollo de los spa constituye un elemento en plena concordancia con la legalidad existente en la actualidad, promoviéndose del mismo modo el uso de métodos y técnicas tradicionales y ancestrales que garanticen la salud y contribuyan a mejorar los actuales niveles de la salud de la población.

### **Características ligadas al territorio**

Desde periodos prehispánicos la Provincia de Pichincha se caracterizó por ser el punto de confluencia de varias culturas entre las que destacaron los Incas, un pueblo que poseía un notable interés por tratamientos de belleza que contribuían a mantener y prolongar la belleza y salud haciendo uso de cremas medicinales, fango terapia, hidroterapia, entre otras técnicas, las cuales han sido heredadas de generación en generación.



### Capacidad tecnológica

Los equipos con que cuenta Holistic Spa han sido determinados mediante una selección oportuna acorde a las operaciones que se va a desempeñar teniendo en cuenta la innovación y calidad de los mismos.

Las especificaciones técnicas dependen de las necesidades del Spa por lo que para la adquisición de las mismas se tomó en cuenta que los equipos sean amigables con el medio ambiente.

### Organigrama

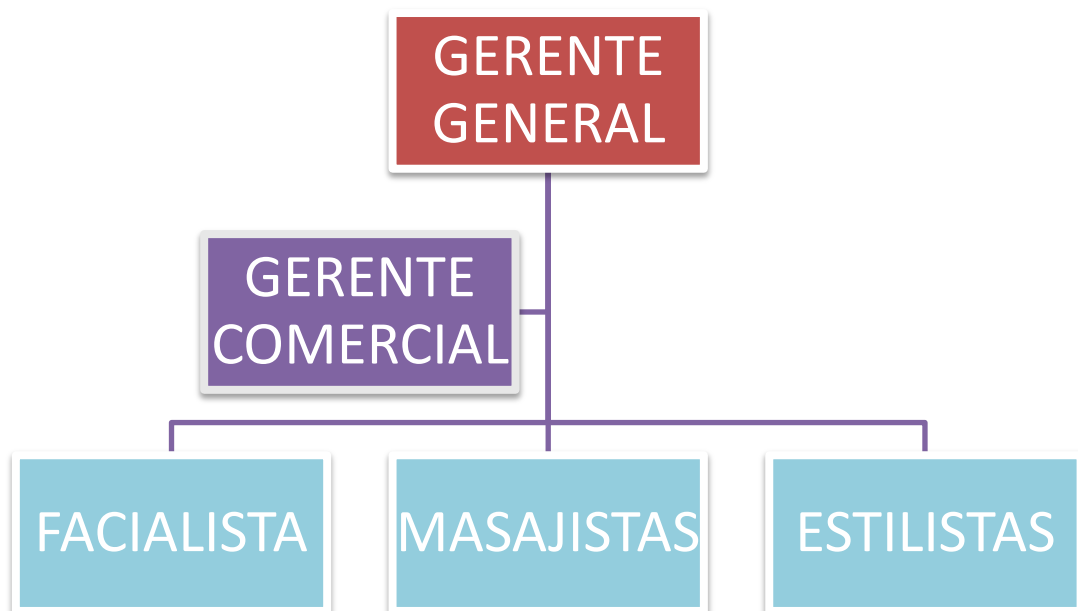


Gráfico N. 32 Organigrama Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

## 4.2.MISIÓN

Tabla N. 37. Misión

PREGUNTA	INDICADOR	SOLUCIÓN
Quién soy?	IDENTIDAD	Centro Estético HOLISTIC SPA
Qué hago?	ACTIVIDAD	Servicios de estética y salud integral de calidad con enfoque holístico
Cómo lo hago?	INNOVACIÓN	Incursionando nuevas técnicas en servicios
Con qué lo hago?	RECURSOS TECNOLÓGÍA	Equipos de última tecnología, espacios amplios y adecuados para atender a los clientes
Con quién lo hago?	TALENTO HUMANO	Personal altamente capacitado o calificado
Para qué lo hago?	FIN	Generar rentabilidad, satisfacer, necesidades en gustos tendencias y preferencias.
Para quién lo hago?	CLIENTES	Colaboradores, accionistas, y clientes
Dónde lo hago?	ESPACIO	Norte del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en: El Sector La Carolina

Elaborado por: Carolina Leiva

### MISIÓN

Brindar un servicio de estética y salud integral de alta calidad enfocándose en el método holístico, apoyados en personal altamente calificado formado en principios éticos, utilizando equipos de última tecnología lo que

### 4.3. VISIÓN

Tabla N. 38 Visión

PREGUNTA	SOLUCIÓN
<b>Cuáles son los productos y/o servicios futuros?</b>	Técnicas innovadoras para tratamientos y servicios con la última tendencia en belleza
<b>Si todo marcha como se planeó, cuál sería la situación de la empresa después de tres años?</b>	Ser líder en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito
<b>Que avances tecnológicos podría incorporarse?</b>	Equipos con tecnología de punta
<b>Que recursos humanos necesitaría?</b>	Personal capacitado en técnicas innovadoras de estética y salud integral

Elaborado por: Carolina Leiva

#### **VISIÓN**

Posicionarse en 5 años como empresa líder en la rama de estética y salud integral creando una marca de desarrollo sostenible, siendo reconocida a nivel local por su prestigio y excelencia en la calidad e innovación en el servicio e infraestructura.

### 4.4.VALORES CORPORATIVOS

Para la conformación de los valores corporativos en HOLISTIC SPA es necesario la aplicación de la Matriz de Restructuración de Valores, la cual se basa en parámetros como; la sociedad, los colaboradores, la comunidad, los clientes, la organización, los

proveedores, la competencia y el ambiente, de manera de enfocar con eficiencia el procedimiento requerido.

El equipo de trabajo de HOLISTIC SPA debe responder a los siguientes valores:

Tabla N. 39. Matriz para reestructuración de valores

<b>Respeto</b>	La principal norma de respeto en Holistic Spa, es el respeto al ambiente, y a la salud humana, será importante en el comportamiento respetuoso entre compañeros de trabajo, de la misma manera se considerará respetuosamente las inquietudes, sugerencias y necesidades de los clientes.
<b>Cordialidad</b>	Demostrar una correcta actitud, amabilidad, cortesía y buen trato hacia los clientes y proveedores será un lema tanto para el establecimiento como para el talento humano.
<b>Responsabilidad</b>	Responsabilidad con las obligaciones de Holistic Spa, demostrando compromiso con el bienestar y seguridad del grupo de trabajo, como de los clientes, al igual que con el entorno natural minimizando el impacto ambiental.
<b>Honestidad</b>	Honestidad con la labor que se realice en la sociedad,

	en los procesos legales, en salarios, comisiones, bonos entre otros de los colaboradores, en real situación ambiental que presenta el lugar donde se desarrolla Holistic Spa, demostrando confianza y transparencia.
<b>Compañerismo</b>	Entre las relaciones del grupo de trabajo, en las capacitaciones hacia los clientes, buena comunicación con los proveedores, previniendo y resolviendo posibles problemas con la sociedad.
<b>Puntualidad</b>	Puntualidad en el servicio que oferta Holistic Spa tanto para los clientes como para el grupo de trabajo, en los pagos a los proveedores, con los sueldos y salarios de los colaboradores, en el trámite de permisos y gestiones legales de la organización.
<b>Ética</b>	Dar informaciones y datos fidedignos, asesorando a los clientes con conocimientos verídicos y reales, cumpliendo a cabalidad los requerimientos y obligaciones con los proveedores, efectuando con los parámetros y lineamientos de salud y ambientales que la ley exige.
<b>Cumplimiento</b>	Brindar la importancia debida a cada situación con énfasis y cumplimiento del personal en sus horarios y actividades en la prestación del servicio requerido.
<b>Solidaridad</b>	Prestar la ayuda necesaria a los colaboradores ante las

	contrariedades que se puedan presentar, poner especial atención a los problemas de los clientes y buscar soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los mismos.
<b>Calidad</b>	Brindar una atención excepcional a cada cliente, haciendo de sus productos y servicios beneficiosos en un mercado laboral cambiante garantizando la calidad del servicio.
<b>Profesionalismo</b>	Contar con personal profesional altamente calificado en la rama de estética y salud integral, capacitándolo constantemente.
<b>Innovación</b>	Garantizar innovación continua en los productos y servicios al igual que se actualizará técnicas y tendencias que se proporciona a los clientes,
<b>Motivación</b>	Constante motivación al personal de Holistic Spa la cual permita el buen desempeño del trabajo, la motivación se la realizará a través de incentivos económicos, personales y afectivos, los que consentirán mantener al personal a gusto con el trabajo que debe realizar, el grupo de trabajo contará con un periodo de motivación semestral.

Elaborado por: Carolina Leiva

## **4.5. OBJETIVOS**

Los objetivos que perseguirá Holistic Spa estarán establecidos por perspectivas para facilitar su cumplimiento y evaluación. Estos objetivos ayudaran a definir el rumbo de la empresa en un futuro.

### **1. Objetivo Perspectiva Financiera**

- ❖ Obtener rentabilidad mediante una correcta administración financiera y contable de la empresa optimizando los recursos y alcanzando un margen de utilidad elevado que le permita a Holistic Spa un mejor desempeño empresarial.

### **2. Objetivo Perspectiva Clientes**

- ❖ Fidelizar al cliente certificando la calidad de los servicios y producto ofertados por Holistic Spa, mediante la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- ❖ Desarrollar la imagen Holistic Spa a nivel local, ofreciendo servicios innovadores y remodelando la infraestructura con lo que se pretende captar mayor participación en el mercado.

### **3. Objetivo Perspectiva Procesos Internos**

- ❖ Establecer estrategias de marketing y publicidad para la distribución del servicio que ofrece Holistic Spa, al igual que alianzas estratégicas con lo cual se puede llegar a captar un mercado más amplio.

- ❖ Diseñar una estructura formal mediante un modelo de gestión sostenible en Holistic Spa con el cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran actualmente posicionadas lo que permita incrementar las ventas.

#### **4. Objetivo Perspectiva Capacitación y Aprendizaje**

- ❖ Capacitar al capital humano en técnicas innovadoras con lo cual se pueda mantener a gusto al personal con el trabajo que desempeña, provocando una mayor productividad para Holistic Spa.

### **4.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

Las políticas empresariales que aplicara HOLISTIC SPA, certificando la calidad de los procesos y servicios, que comprende las aéreas de asesoría de imagen, tratamientos corporales y faciales, peluquería, gerencia general, seguridad.

#### **1. Políticas Financieras**

- Para brindar crédito se debe llenar la solicitud crediticia del cliente la cual se analizara y aprobara por el gerente.
- El crédito máximo otorgado será de 30 a 45 días.
- Administración adecuada y transparente de los recursos económicos de Holistic Spa para cada una de las áreas, llevando un control contable y legal.



## **2. Políticas Clientes**

- El Gerente se reunirá con los encargados de cada área para recolectar información acerca de los productos y servicios más solicitados basándose en un mejoramiento continuo.
- Se controlará continuamente el mejoramiento en los procesos, para ofrecer a los clientes servicios de calidad que avale su confianza al adquirir los servicios.
- Se Mantendrá una administración de Holistic Spa adecuada para la ayuda de toma de decisiones.
- Holistic Spa se identificará mediante una imagen corporativa.

## **3. Políticas Procesos Internos**

- Se establecerá alianzas estratégicas con empresas dedicadas a brindar servicios complementarios de estética y salud integral.
- Es compromiso de todo el equipo que conforma Holistic Spa incrementar la satisfacción del cliente agregando valor al servicio que ofrece.
- Dar prioridad a los clientes y sus necesidades innovando los servicios y ofertando productos de calidad.

## **4. Políticas Capacitación y Aprendizaje**

- Se capacitará al personal mediante charlas, seminarios, cursos y talleres de formación relacionados a las últimas tendencias de estética y salud integral.

- Se motivará al personal para que desempeñe las funciones que le sean designadas, cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades que le compete y posea un buen desempeño laboral.

#### **4.7. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

La metodología utilizada para evaluar las matrices de factores internos y externos se basó en la interpretación de los resultados provenientes de las encuestas realizadas a mujeres pertenecientes al Sector “La Carolina”.

El peso varía desde 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), el mismo que se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

##### **4.7.1. Matriz Evaluación Factores Internos**

- Debilidad importante (1)
- Debilidad menor (2)
- Fortaleza menor (3)
- Fortaleza importante (4)

Tabla N.40. Matriz Evaluación de Factores Internos Holistic Spa

<b>FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO</b>	<b>PESOS</b>	<b>CALIF</b>	<b>PESO POND</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Es excelente la calidad de los productos</b>	0.2	3	0.60
<b>Amplia experiencia en el sector de estética y salud integral</b>	0.2	4	0.80
<b>Reconocimiento del consumidor</b>	0.2	4	0.80
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>No existe estructura administrativa</b>	0.2	1	0.20
<b>No contar con establecimiento propio</b>	0.1	2	0.20
<b>No tener servicios innovadores</b>	0.1	1	0.10
<b>TOTAL</b>	1.0		2.70

Elaborado por: Carolina Leiva

Holistic Spa, tiene un peso ponderado de 2.70 de lo quiere decir que se mantiene en un promedio estable que demuestra una posición interna que le permite mantenerse dentro del Mercado.

#### 4.7.2. Matriz Evaluación Factores Externos

Amenaza importante (1)

Amenaza menor (2)

Oportunidad menor (3)

Oportunidad importante (4)

Tabla N. 41. Matriz Evaluación Factores Externos Holistic Spa

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESOS	CALIF	PESO POND
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Posicionamiento estratégico</b>	0.2	4	0.80
<b>Nuevas tendencias de servicios</b>	0.2	3	0.60
<b>Crecimiento del mercado</b>	0.3	4	1.20
<b>AMENAZAS</b>			
<b>Nuevas políticas establecidas por el Gobierno en curso</b>	0.1	2	0.20
<b>Inestabilidad económica del país</b>	0.1	2	0.20
<b>TOTAL</b>	1.0		3.00

Elaborado por: Carolina Leiva

Holistic Spa, tiene un peso ponderado de 3.00 lo que quiere decir que se mantiene en un promedio estable, por lo que se encuentra en un mercado atractivo y dispone de oportunidades las cuales deben ser aprovechadas para desarrollarse económicamente y continuar en el mercado.

#### 4.8. MATRIZ DE IMPACTO

Mediante la Matriz se pretende conocer el nivel de impacto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Holistic Spa presenta.

Tabla N. 42. Matriz Impacto Holistic Spa

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Equipos y productos de alta calidad: Cuenta con una alta gama de equipos y productos profesionales para poder realizar los distintos servicios ofrecidos en el Spa.		X	
Personal Calificado: el recurso humano con que cuenta el Spa se encuentra capacitado y especializado para brindar un servicio profesional.		X	
Ubicación Estratégica: el sector en el que se encuentra es central y existe afluencia de clientes.		X	
Producto Diferenciado: la competencia del sector no ofrece servicios utilizando terapias holísticas.	X		
Amplia experiencia profesional en el campo de la estética y salud integral.	X		

<b>OPORTUNIDADES</b>	IMPACTO		
	<b>ALTO</b>	<b>ME DIO</b>	<b>BA JO</b>
Interés por el cuidado personal y la salud cada vez se va incrementando, debido a la política y cuidado de la salud la población difundida por el Gobierno Central.	<b>X</b>		
Las tasas de interés se han mantenido estables lo que permite a Holistic Spa acceder a créditos para el mejoramiento de la infraestructura y la adquisición de equipos y productos innovadores.			<b>X</b>
El PIB del sector servicios en el que se encuentra Holistic SPA a mantenido un crecimiento promedio lo que produce un atractivo ingreso			<b>X</b>
Ampliar la cartera de productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	<b>X</b>		
Aumento del nivel de estrés en la población debido al constante ajeteo de la vida cotidiana.		<b>X</b>	

<b>DEBILIDADES</b>	IMPACTO		
	<b>ALTO</b>	<b>ME DIO</b>	<b>BA JO</b>
Falta de liquidez ya que se necesita una inversión significativa para la implementación de nuevos servicios y la compra de nuevos producto	<b>X</b>		
Inexistencia de direccionamiento estratégico	<b>X</b>		
No contar con un establecimiento propio			<b>X</b>
Toma de decisiones basada en la intuición		<b>X</b>	
Falta de instalaciones adecuadas para incorporar nuevos tratamientos		<b>X</b>	

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Decretos de nuevas políticas establecidas por el gobierno en turno como son las salvaguardias a los productos importados.	X		
Inestabilidad económica por las decisiones comerciales adoptadas.		X	
Incremento del costo de la canasta familiar lo que provoca que las familias destinen sus recursos a cubrir necesidades más emergentes y releguen recursos para servicios suntuarios como puede ser considerado el Spa.		X	
Variación de los precios provoca que los insumos de trabajo incrementen su valor, además de generar una disminución del poder adquisitivo de los clientes	X		
Entrada de nuevos competidores con precios más bajos ya sea debido a productos sustitutos o personal no completamente calificado		X	

Elaborado por: Carolina Leiva

#### 4.9. FODA ESTRATÉGICO

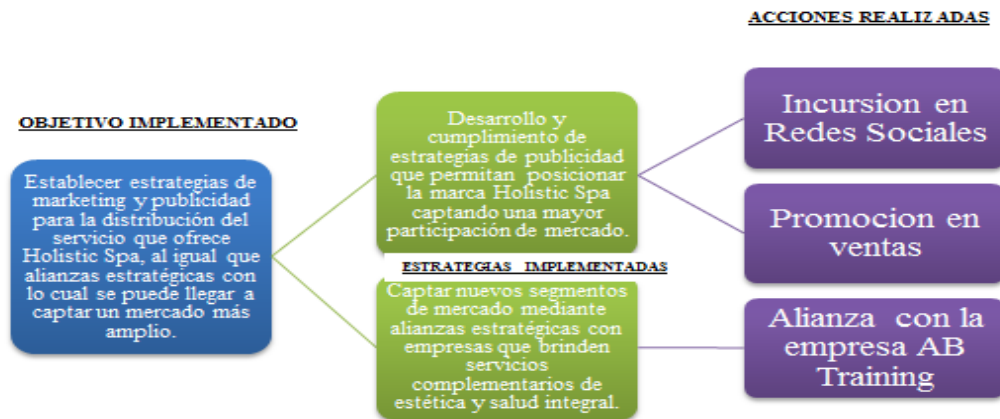
Mediante la matriz FODA Estratégico, se analiza los factores externos e internos que influya en el HOLISTIC SPA, al confrontar cada uno de los factores claves de éxito aparecen las estrategias FO, FA, DO y DA los cuales sirven de base para la formulación de estrategias para la empresa.

<b>FODA ESTRATÉGICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> *Interés por el cuidado personal y la salud cada vez se va incrementando, debido a la política y cuidado de la salud la población difundida por el Gobierno Central. * Ampliar la cartera de productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	<b>AMENAZAS</b> *Decretos de nuevas políticas establecidas por el gobierno en turno como son las salvaguardias a los productos importados. * Variación de los precios provoca que los insumos de trabajo incrementen su valor, además de generar una disminución del poder adquisitivo de los clientes.
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategia FO	Estrategia FA
* Producto Diferenciado: la competencia del sector no ofrece servicios utilizando terapias holísticas. *Amplia experiencia profesional en el campo de la estética y salud integral.	*Incentivar al personal con programas de capacitación continua en nuevas técnicas y métodos que permitan innovar la cartera de servicios y fortalecer los niveles de servicio al cliente. *Proporcionar valor agregado mediante la utilización de métodos holísticos amigables con el medio ambiente y promocionando los servicios utilizando publicidad agresiva con lo cual se conseguirá fidelizar a los clientes actuales.	*Captar nuevos segmentos de mercado mediante alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios de estética y salud integral. *Buscar mercados alternativos para captar su atención, fijando precios competitivos y manejo de estrategias de ventas para capturar a nuevos mercados de tratamiento, terapia y cuidado integral.
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategia DO	Estrategia DA
*Falta de liquidez ya que se necesita una inversión significativa para la implementación de nuevos servicios y la compra de nuevos producto. *Inexistencia de direccionamiento estratégico.	* Mantener el margen de ganancia que establece la relación entre costo y venta. *Incorporar un nuevo modelo de negocio como Benchmarking mediante el cual se pueda competir de una forma más eficiente y se logre reducir tiempos en la prestación del servicio.	* Desarrollo y cumplimiento de estrategias de publicidad que permitan posicionar la marca Holistic Spa captando una mayor participación de mercado. *Implementar un software financiero que permita incrementar el registro de ventas.

Cuadro N. 5 FODA Estratégico Holistic Spa  
 Elaborado por: Carolina Leiva



#### 4.10. IMPLEMENTACION DEL OBJETIVO PROPUESTO



- ✓ Incursión en redes sociales: mediante la creación de redes sociales como facebook y twitter se logró captar nuevos clientes. De igual manera esto ayudo a que los consumidores se involucren con los servicios, ofertas y promociones que realiza el Spa, así como también proporciona información útil de los clientes como sus gustos y preferencias.
- ✓ Promoción en ventas: por medio de las diversas promociones realizadas como la creación de la tarjeta de regalo o Gift card, los descuentos navideños, la creación de una membresía para los clientes más frecuentes, y la elaboración de tarjetas de presentación y flyers se logró captar un mercado más amplio de clientes.
- ✓ Alianza con la empresa AB Training: mediante la alianza con la empresa AB Training, se brindó servicios de asesoría de imagen y cursos de automaquillaje para el público en general y también en algunas empresas. De igual manera Holistic Spa participo en la feria de novias en el hotel Dann Carlton con lo cual se dio a conocer la marca del Spa con nuevos consumidores.

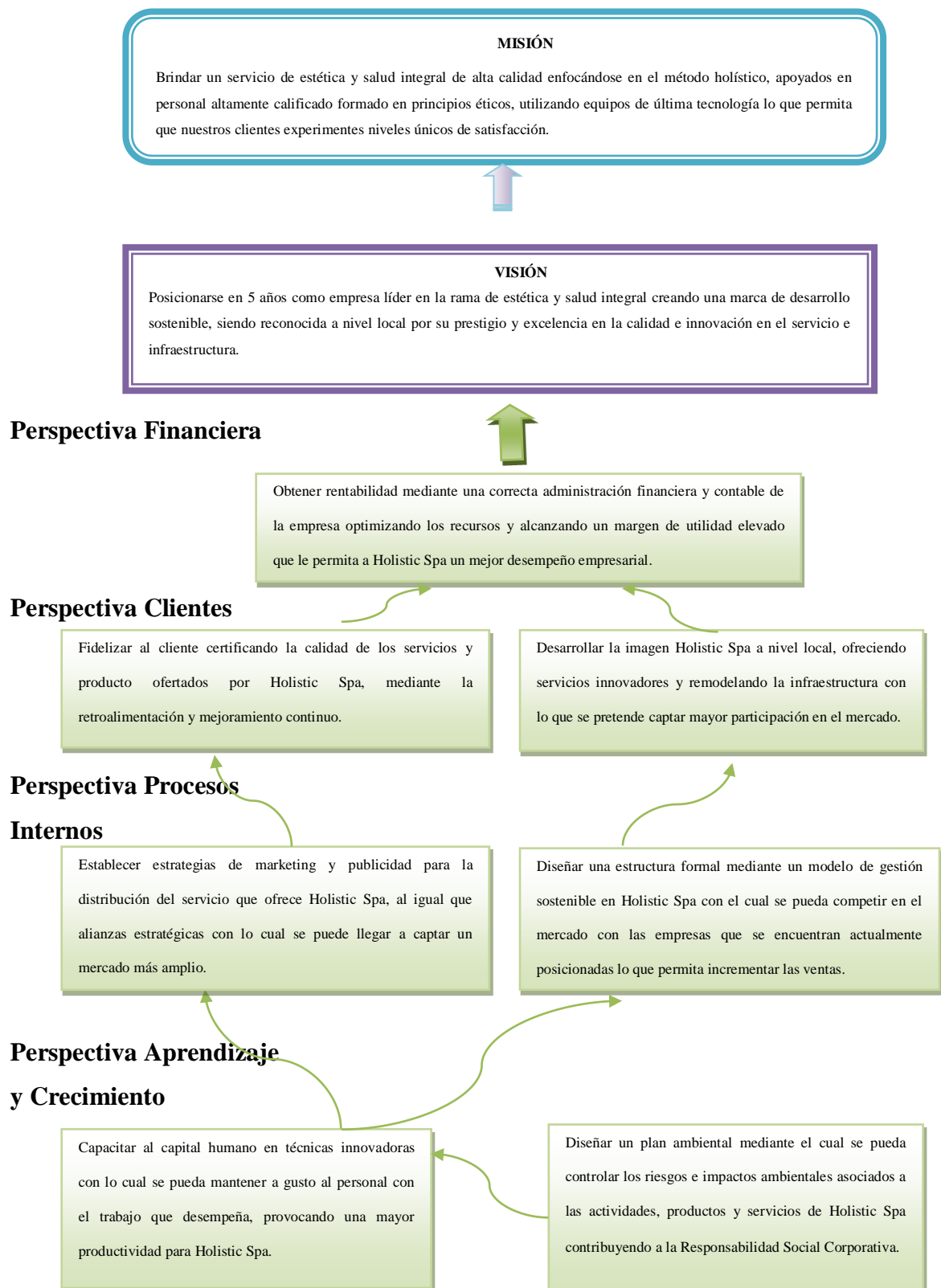
## EVALUACIÓN MEDIANTE BALANCED SCORECARD

### 4.11. PERSPECTIVAS



Gráfico N. 33 Perspectivas Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

## 4.12. MAPA ESTRATÉGICO



#### 4.13. BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	LINEA BASE	META	FUENTE CAPTURA DE DATOS	FÓRMULA	INDICADOR	FRECUENCIA EN QUE SE MIDE	SENTIDO DEL INDICADOR
Financiera	Obtener rentabilidad mediante una correcta administración financiera y contable de la empresa optimizando los recursos y alcanzando un margen de utilidad elevado que le permita a Holistic Spa un mejor desempeño empresarial.	Implementar un software financiero que permita incrementar el registro de ventas.	Gerente	0%	6%	Estados Financieros	$\frac{(\sum \text{ventas actuales} - \sum \text{ventas base})}{\sum \text{ventas base}} * 100$	Incremento en Ventas	Anual	Positivo
		Mantener el margen de ganancia que establece la relación entre costos y ventas.	Gerente	17%	18%	Estados Financieros	Utilidad / Ventas	Rentabilidad	Anual	Positivo

Cliente	Fidelizar al cliente certificando la calidad de los servicios y producto ofertados por Holistic Spa, mediante la retroalimentación y mejoramiento continuo.	Proporcionar valor agregado mediante la utilización de métodos holísticos amigables con el medio ambiente y promocionando los servicios utilizando publicidad agresiva con lo cual se conseguirá fidelizar a los clientes actuales.	Gerente	50%	70%	Encuestas a los clientes	#Clientes actuales/#Total Clientes	% de Lealtad del Cliente	Semestral	Positivo
	Desarrollar la imagen Holistic Spa a nivel local, ofreciendo servicios innovadores y remodelando la infraestructura con lo que se pretende captar mayor participación en el mercado.	Buscar mercados alternativos para captar su atención, fijando precios competitivos y manejo de estrategias de ventas para capturar a nuevos mercados de tratamiento, terapia y cuidado integral.	Gerente	64%	90%	Encuestas a los clientes	#Clientes satisfechos / #Clientes atendidos	Índice de satisfacción de clientes	Semestral	Positivo

Procesos Internos	Establecer estrategias de marketing y publicidad para la distribución del servicio que ofrece Holistic Spa, al igual que alianzas estratégicas con lo cual se puede llegar a captar un mercado más amplio.	Captar nuevos segmentos de mercado mediante alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios de estética y salud integral.	Gerente	5	3	Encuestas a los clientes	$\Sigma$ Servicios actuales / $\Sigma$ servicios anteriores	Crecimiento del servicio	Mensual	Positivo
		Desarrollo y cumplimiento de estrategias de publicidad que permitan posicionar la marca Holistic Spa captando una mayor participación de mercado.	Gerente	57%	60%	Encuesta a los clientes	(% de participación de la empresa / % de participación mayor competidor)	Participación en el mercado	Mensual	Positivo
	Diseñar una estructura formal mediante un modelo de gestión sostenible en Holistic Spa con el cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran	Incorporar un nuevo modelo de negocio como Benchmarking mediante el cual se pueda competir de una forma más eficiente y se logre reducir tiempos en la	Gerente	90%	95%	Encuestas a los clientes	Tiempo empleado/ Tiempo programado	Tiempo de prestación del servicio (índice de eficiencia)	Mensual	Positivo

	actualmente posicionadas lo que permita incrementar las ventas.	prestación del servicio.								
Capacitación y Aprendizaje	Capacitar al capital humano en técnicas innovadoras con lo cual se pueda mantener a gusto al personal con el trabajo que desempeña, provocando una mayor productividad para Holistic Spa.	Incentivar al personal con programas de capacitación continua en nuevas técnicas y métodos que permitan innovar la cartera de servicios y fortalecer los niveles de servicio al cliente.	Gerente	95%	98%	Encuestas internas al personal	$\Sigma$ de horas de capacitación otorgadas al personal /# total de horas de capacitación planificadas	Capacitación de Personal	Mensual	Positivo

Cuadro N. 6 Cuadro de Mando Integral Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

#### 4.14. EVALUACION DEL OBJETIVO IMPLEMENTADO

Objetivo	Estrategias	Formula		Base	Meta	Cumplimiento
Establecer estrategias de marketing y publicidad para la distribución del servicio que ofrece Holistic Spa, al igual que alianzas estratégicas con lo cual se puede llegar a captar un mercado más amplio.	Captar nuevos segmentos de mercado mediante alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios de estética y salud integral.	$\Sigma$ Servicios actuales / $\Sigma$ servicios anteriores	$5/3=2$	3	5	✓
	Desarrollo y cumplimiento de estrategias de publicidad que permitan posicionar la marca Holistic Spa captando una mayor participación de mercado.	(% de participación de la empresa / % de participación mayor competidor) / 100	$(57\%/19\%)/100=3\%$	57%	60%	✓

Cuadro N. 7 Cuadro de Mando Integral Holistic Spa  
Elaborado por: Carolina Leiva

Como se observa en el cuadro N.-7, mediante la implementación del objetivo y las estrategias incorporadas se logró cumplir con las metas propuestas. Teniendo en cuenta que con un correcto manejo publicitario y con estrategias de mercadeo bien definidas se puede lograr que la empresa acoja una mayor participación en el mercado, esto se pudo observar debido a que en los últimos meses se notó una mayor afluencia de clientes.



#### 4.15. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL BSC

Tabla N. 43 Alineación BSC y Plan Estratégico Holistic Spa

BSC		PLAN ESTRATÉGICO	
FINANCIERA	OBJETIVO	Obtener rentabilidad mediante una correcta administración financiera y contable de la empresa optimizando los recursos y alcanzando un margen de utilidad elevado que le permita a Holistic Spa un mejor desempeño empresarial.	MISIÓN Y VISIÓN
	ESTRATEGIA	Implementar un software financiero que permita incrementar el registro de ventas.	
		Mantener el margen de ganancia que establece la relación entre costo y venta	
	POLÍTICA	Para brindar crédito se debe llenar la solicitud crediticia del cliente la cual se analizara y aprobara por el gerente.	
		El crédito máximo otorgado será de 30 a 45 días.	
CL	VALOR	Administración adecuada y transparente de los recursos económicos de Holistic Spa para cada una de las áreas, llevando un control contable y legal	
		Honestidad, Ética	
	OBJETIVO	Fidelizar al cliente certificando la calidad de los servicios y producto ofertados por Holistic Spa, mediante la retroalimentación y mejoramiento continuo.	

E N T E	E T I V O	Desarrollar la imagen Holistic Spa a nivel local, ofreciendo servicios innovadores y remodelando la infraestructura con lo que se pretende captar mayor participación en el mercado.	
		<div> <div>E S T R A T É G I A</div> <div> <p>Proporcionar valor agregado mediante la utilización de métodos holísticos amigables con el medio ambiente y promocionando los servicios utilizando publicidad agresiva con lo cual se conseguirá fidelizar a los clientes actuales.</p> <p>Buscar mercados alternativos para captar su atención, fijando precios competitivos y manejo de estrategias de ventas para capturar a nuevos mercados de tratamiento, terapia y cuidado integral</p> </div> </div>	
	P O L Í T I C A	El Gerente se reunirá con los encargados de cada área para recolectar información acerca de los productos y servicios más solicitados basándose en un mejoramiento continuo.	
		Se controlará continuamente el mejoramiento en los procesos, para ofrecer a los clientes servicios de calidad que avale su confianza al adquirir los servicios.	
		Se Mantendrá una administración de Holistic Spa adecuada para la ayuda de toma de decisiones.	
		Holistic Spa se identificará mediante una imagen corporativa	
	V A L O R	Respeto, Cordialidad, Ética, Calidad, Profesionalismo, Innovación	
	P R O C E S O S	O B J E T I V O	Establecer estrategias de marketing y publicidad para la distribución del servicio que ofrece Holistic Spa, al igual que alianzas estratégicas con lo cual se puede llegar a captar un mercado más amplio.
			Diseñar una estructura formal mediante un modelo de gestión sostenible en Holistic Spa con el cual se pueda competir en el mercado con las empresas que se encuentran actualmente posicionadas lo que permita incrementar las ventas.
		E S T R A T É G I A	Captar nuevos segmentos de mercado mediante alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios de estética y salud integral.
Desarrollo y cumplimiento de estrategias de publicidad que permitan posicionar la marca Holistic Spa captando una mayor participación de mercado.			
Incorporar un nuevo modelo de negocio como Benchmarking mediante el cual se pueda competir de una forma más eficiente y se logre reducir tiempos en la prestación del servicio.			

	P O L Í T I C A	Se establecerá alianzas estratégicas con empresas dedicadas a brindar servicios complementarios de estética y salud integral.
		Es compromiso de todo el equipo que conforma Holistic Spa incrementar la satisfacción del cliente agregando valor al servicio que ofrece.
		Dar prioridad a los clientes y sus necesidades innovando los servicios y ofertando productos de calidad.
	V A L O R	Responsabilidad , Puntualidad, Ética, Cumplimiento, Profesionalismo
C A P A C I T A C I Ó N  Y  A P R E N D I Z A J E	O B J E T I V O	Capacitar al capital humano en técnicas innovadoras con lo cual se pueda mantener a gusto al personal con el trabajo que desempeña, provocando una mayor productividad para Holistic Spa.
		Diseñar un plan ambiental mediante el cual se pueda controlar los riesgos e impactos ambientales asociados a las actividades, productos y servicios de Holistic Spa contribuyendo a la Responsabilidad Social Corporativa
	E S T R A T É G I A	Incentivar al personal con programas de capacitación continua en nuevas técnicas y métodos que permitan innovar la cartera de servicios y fortalecer los niveles de servicio al cliente.
	P O L Í T I C A	Se capacitará al personal mediante charlas, seminarios, cursos y talleres de formación relacionados a las últimas tendencias de estética y salud integral.
		Se motivará al personal para que desempeñe las funciones que le sean designadas, cumpliendo con las obligaciones y responsabilidades que le compete y posea un buen desempeño laboral.
	V A L O R	Compañerismo, Solidaridad, Motivación

Elaborado por: Carolina Leiva

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **5.1. INVERSIÓN**

La tabla 44 plasma detenidamente los diferentes elementos a incorporar en Holistic SPA, con vista a garantizar el material necesario para un correcto desempeño profesional, situación que se traduzca en un servicio de excelencia que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, así como también facilite la labor de los profesionales.

La inversión para la ampliación y remodelación de Holistic Spa costa de maquinaria y equipo, equipos de oficina, muebles de oficina, materia prima, muebles y enseres, suministros y materiales y el activo diferido como se detalla en la tabla 44.

Mediante la inversión propuesta se pretende brindar un mejor servicio a los clientes de Holistic Spa proporcionando nuevas técnicas y tratamientos, renovando la infraestructura, lo que permitirá al negocio posicionarse de una mejor manera en el mercado.

Tabla N. 44. Inversión

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 7,390.00</b>
CABINA DE HIDROTERAPIA Y SAUNA	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
LUMIFAT	1	\$ 200.00	\$ 200.00
BROSSAGE ESTETICA	1	\$ 200.00	\$ 200.00
MALETA DE PELUQUERIA LAB	1	\$ 300.00	\$ 300.00
CÁMARA DE BRONCEADO	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
SOPLETE PARA UÑAS	1	\$ 100.00	\$ 100.00
SILLON PARA PEDICURE SPA	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
CAVITADOR DOBLE MANGO	2	\$ 250.00	\$ 500.00
ART NAIL PRINTER	2	\$ 200.00	\$ 400.00
SKIN SCRUBBER	1	\$ 200.00	\$ 200.00
EQUIPO IPL PARA REJUVENECIMIENTO Y DEPILACIÓN DEFINITIVA	2	\$ 200.00	\$ 400.00
CAMARA DE COLAGENO	1	\$ 300.00	\$ 300.00
CALENTADOR DE PARAFINA	2	\$ 45.00	\$ 90.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>\$ 1,070.00</b>
TELEVISOR PLASMA	1	\$ 400.00	\$ 400.00
PARLANTES CABINAS	3	\$ 150.00	\$ 450.00
LAMPARAS Y CONTROL PARA CROMOTERAPIA	3	\$ 120.00	\$ 70.00
CITÓFONO CABINAS	3	\$ 50.00	\$ 150.00
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 780.00</b>
COUNTER PARA RECEPCIÓN	1	\$ 180.00	\$ 180.00
SALA DE JUEGOS PARA NIÑOS	1	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>MATERIA PRIMA</b>			<b>\$ 19,690.00</b>
<b>CABELLO</b>			
KERASTASE	30	\$ 40.00	\$ 1,200.00
TEC ITALY	30	\$ 35.00	\$ 1,050.00
<b>TINTES</b>			
TEC ITALY	100	\$ 10.00	\$ 1,000.00
LAKME	100	\$ 8.00	\$ 800.00
<b>PRODUCTOS SPA</b>			
KIT DE LACA	25	\$ 150.00	\$ 3,750.00
MIGUETT	25	\$ 40.00	\$ 1,000.00
KIT EUCERINE	25	\$ 250.00	\$ 6,250.00
<b>PRODUCTOS MANICURE Y PEDICURE</b>			\$ -
EXFOLIANTE	50	\$ 20.00	\$ 1,000.00
ESMALTES	60	\$ 6.00	\$ 360.00
SECADOR DE UÑAS	50	\$ 12.00	\$ 600.00
REMOVEDOR DE CUTICULA	20	\$ 4.00	\$ 80.00
<b>MAQUILLAJE</b>			
SET DE MAQUILLAJE MAC	2	\$ 800.00	\$ 1,600.00
SET DE MAQUILLAJE CLINIQUE	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 3,010.00</b>
SILLA DE ESTILISTA	6	\$ 150.00	\$ 900.00
CAMA PARA MASAJE	3	\$ 250.00	\$ 750.00
REPISA DE CABINA FACIAL	2	\$ 80.00	\$ 160.00
SPA DE MANICURE	2	\$ 200.00	\$ 400.00
CAMA FACIAL PLEGABLE	2	\$ 150.00	\$ 300.00
SILLA PARA SHAMPOO	2	\$ 250.00	\$ 500.00
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>			<b>\$ 3,630.00</b>
MANDILES	20	\$ 5.00	\$ 100.00
GUANTES	10	\$ 12.00	\$ 120.00
MASCARILLAS	60	\$ 16.00	\$ 960.00
TOALLAS	50	\$ 5.00	\$ 250.00
CAPAS	10	\$ 5.00	\$ 50.00
BIKINI DESECHABLE	100	\$ 3.00	\$ 300.00
GORRO PACIENTE	100	\$ 3.00	\$ 300.00
SALIDAS	20	\$ 20.00	\$ 400.00
SANDALIAS DESECHABLES	100	\$ 4.00	\$ 400.00
SABANA DESECHABLE	100	\$ 3.00	\$ 300.00
PORTAMANDIL	30	\$ 15.00	\$ 450.00
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>\$ 1,600.00</b>
GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN	2	\$ 550.00	\$ 1,100.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1	\$ 500.00	\$ 500.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 37,170.00</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

## 5.2. CAPITAL

Tabla N. 45 Capital

<b>SOCIO</b>	<b>APORTE</b>	<b>TOTAL APOORTE</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>TASA INTERES</b>	<b>COSTO CAPITAL</b>
<b>Socio A</b>	\$ 12.500,00	\$ 25.000,00	50,00%	11,18%	5,59%
<b>Socio B</b>	\$ 12.500,00				
<b>Capital Financiado</b>	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	50,00%	15,19%	7,60%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 50.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,37%</b>	<b>13,19%</b>

<b>RIESGO CAPITAL</b>	
Riesgo País	6%
Tasa Pasiva	5,18%
	11,18%

Elaborado por: Carolina Leiva

Como se puede observar en las tablas 45 se refleja el capital a ser invertido por los socios para garantizar el crecimiento sostenido de Holistic Spa y abarcar todas las necesidades materiales y humanas que permitan el mantenimiento y crecimiento empresarial, haciendo un uso óptimo de tales recursos económicos. El préstamo será utilizado para la remodelación de la infraestructura y para adquirir los productos y equipos necesarios. El aporte de capital de los socios será utilizado para mantener el negocio mientras se realiza la remodelación y para comprar los insumos necesarios para ofrecer los servicios del Spa.

También se toma en cuenta elementos como el riesgo país y la tasa pasiva, así como también el capital financiado que posibilitará ampliar las acciones económicas a ser desarrolladas, incrementando por consecuencia los servicios y la calidad de los mismos.

### 5.3. PRÉSTAMO

Tabla N. 46 Préstamo Bancario

CAPITAL	25.000,00			
TASA	15,19%			
TIEMPO MESES	60			
TASA MENSUAL	1.27%			
CUOTA	597,24			
No. CUOTA	SALDO	V.CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN
0	25.000,00			
1	24.719,21	597,24	316,46	280,79
2	24.434,87	597,24	312,9	284,34
3	24.146,93	597,24	309,3	287,94
4	23.855,35	597,24	305,66	291,58
5	23.560,07	597,24	301,97	295,28
6	23.261,06	597,24	298,23	299,01
7	22.958,26	597,24	294,45	302,8
8	22.651,63	597,24	290,61	306,63
9	22.341,12	597,24	286,73	310,51
10	22.026,68	597,24	282,8	314,44
11	21.708,25	597,24	278,82	318,42
12	21.385,80	597,24	274,79	322,45
13	21.059,26	597,24	270,71	326,54
14	20.728,59	597,24	266,58	330,67
15	20.393,74	597,24	262,39	334,86
16	20.054,64	597,24	258,15	339,09
17	19.711,26	597,24	253,86	343,39
18	19.363,52	597,24	249,51	347,73
19	19.011,39	597,24	245,11	352,13
20	18.654,80	597,24	240,65	356,59

21	18.293,69	597,24	236,14	361,11
22	17.928,02	597,24	231,57	365,68
23	17.557,71	597,24	226,94	370,31
24	17.182,72	597,24	222,25	374,99
25	16.802,98	597,24	217,5	379,74
26	16.418,43	597,24	212,7	384,55
27	16.029,02	597,24	207,83	389,41
28	15.634,67	597,24	202,9	394,34
29	15.235,34	597,24	197,91	399,34
30	14.830,95	597,24	192,85	404,39
31	14.421,44	597,24	187,74	409,51
32	14.006,74	597,24	182,55	414,69
33	13.586,80	597,24	177,3	419,94
34	13.161,54	597,24	171,99	425,26
35	12.730,90	597,24	166,6	430,64
36	12.294,81	597,24	161,15	436,09
37	11.853,20	597,24	155,63	441,61
38	11.405,99	597,24	150,04	447,2
39	10.953,13	597,24	144,38	452,86
40	10.494,53	597,24	138,65	458,6
41	10.030,13	597,24	132,84	464,4
42	9.559,85	597,24	126,96	470,28
43	9.083,62	597,24	121,01	476,23
44	8.601,36	597,24	114,98	482,26
45	8.112,99	597,24	108,88	488,37
46	7.618,44	597,24	102,7	494,55
47	7.117,64	597,24	96,44	500,81
48	6.610,49	597,24	90,1	507,15
49	6.096,92	597,24	83,68	513,57
50	5.576,86	597,24	77,18	520,07
51	5.050,20	597,24	70,59	526,65
52	4.516,89	597,24	63,93	533,32
53	3.976,82	597,24	57,18	540,07
54	3.429,91	597,24	50,34	546,9
55	2.876,09	597,24	43,42	553,83
56	2.315,25	597,24	36,41	560,84
57	1.747,31	597,24	29,31	567,94
58	1.172,19	597,24	22,12	575,13
59	589,78	597,24	14,84	582,41
60	0	597,24	7,47	589,78

Elaborado por: Carolina Leiva



En la tabla 46 se ilustra con claridad que el crédito solicitado al Banco Promérica será cancelado en un periodo de 60 meses o 5 años, con cuotas fijas de 597.24, crédito otorgado con un interés del 15.19%, el cual permitirá el desarrollo de Holistic Spa, lográndose cancelar la deuda y al mismo tiempo acumular capital que podrá ser reinvertido en mejoras, ampliaciones y capacitación del personal.

#### 5.4. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Tabla N. 47 Depreciación

DEPRECIACIONES								
Cuenta	Valor	Años	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.790,00	10	10	\$ 379,00	\$ 379,00	\$ 379,00	\$ 379,00	\$ 379,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 7.390,00	10	10	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00	\$ 739,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.070,00	10	10	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00	\$ 107,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.225,00</b>	<b>\$ 1.225,00</b>	<b>\$ 1.225,00</b>	<b>\$ 1.225,00</b>	<b>\$ 1.225,00</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

Se establecen con claridad los periodos y valores en los cuales se depreciará los muebles y enseres, maquinaria, equipo de oficina, garantizándose de esta forma una explotación adecuada de los mismos y previendo los recursos a ser utilizados para su posterior reposición cuando tales recursos se revelen como insuficientes.

Tabla N. 48. Amortización

AMORTIZACIONES								
Cuenta	Valor	Años	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1,600	5	20	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00	\$ 320.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 320.00</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

Queda claramente establecido el periodo de amortización y los valores que por concepto de gastos de implementación serán necesarios destinar para garantizar el correcto funcionamiento de Holistic Spa, conociéndose con claridad a través de dicho análisis el periodo de tiempo necesario para una recuperación total.

## 5.5. ROL DE PAGOS

Tabla N. 49 Rol de Pagos

CARGO	SUELDO	APORTE PATRONAL	DÉCIMO CUARTO	DÉCIMO TERCERO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		12.15%	340					
Gerente General	\$ 700.00	85.05			58.33	29.17	872.55	10,470.60
Gerente Comercial	\$ 600.00	72.90	28.33	50.00	50.00	25.00	826.23	9,914.80
Estilista	\$ 400.00	48.60	28.33	33.33	33.33	16.67	560.27	6,723.20
Estilista	\$ 400.00	48.60	28.33	33.33	33.33	16.67	560.27	6,723.20
Estilista	\$ 400.00	48.60	28.33	33.33	33.33	16.67	560.27	6,723.20
Masajista	\$ 500.00	60.75	28.33	41.67	41.67	20.83	693.25	8,319.00
Masajista	\$ 500.00	60.75	28.33	41.67	41.67	20.83	693.25	8,319.00
Masajista	\$ 500.00	60.75	28.33	41.67	41.67	20.83	693.25	8,319.00
<b>TOTAL</b>	<b>4,000.00</b>	<b>486.00</b>	<b>198.33</b>	<b>275.00</b>	<b>333.33</b>	<b>166.67</b>	<b>5,459.33</b>	<b>65,512.00</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

Se establece con claridad los valores a ser cancelados a los empleados de Holistic Spa, garantizándose una correcta organización y estructura económica que facilite el manejo financiero y posibilite un desempeño económico óptimo y de calidad, tomándose en cuenta las necesidades económicas de los trabajadores.

El análisis financiero para la cancelación de haberes para los trabajadores abarcará todos los aspectos legales dispuestos recalándose la importancia de cumplir a cabalidad con el pago de Décimos, vacaciones y aportes patronales.

## 5.6. PLAN DE VENTAS

Tabla N. 50. Plan de Ventas

TASA DE CRECIMIENTO			1,55%														
INFLACION			4%														
DETALLE	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5				
	CLIENTES	P. SERVICIO	TOTAL	CLIENTES	P. SERVICIO	TOTAL	CLIENTES	P. SERVICIO	TOTAL	CLIENTES	P. SERVICIO	TOTAL	CLIENTES	P. SERVICIO	TOTAL		
Peluquería	145	25	3.625	147	26	3.828	150	27	4.043	152	28	4.205	154	29	4.510		
Terapias	127	77	9.779	129	80	10.328	131	83	10.907	133	87	11.343	135	90	12.166		
Tratamientos	160	31	4.930	162	32	5.206	165	33	5.498	168	35	5.718	170	36	6.133		
TOTAL VENTAS MENSUAL	432	133	18.333	439	138,12	19.362	445	143,65	20.449	452	149,39	21.267	489	155,37	22.808		
TOTAL VENTAS ANUAL			220.000			232.347			245.386			255.201			273.701		

Elaborado por: Carolina Leiva

El cálculo del plan de ventas se llevó a cabo tomándose en cuenta un valor inflacionario del 4%, abarcando el promedio de los diferentes precios correspondientes a los servicios a ser prestados por Holistic Spa, tales como peluquería, tratamientos de belleza, terapias como los servicios de mayor representatividad e importancia a ser ofertados de acuerdo a las encuestas realizadas, los clientes se estableció en base a los datos proporcionados por la empresa en los cuales se establece que en promedio se obtiene 6 clientes por día y para la proyección se tomó en cuenta el 1.55% que viene a ser la tasa de crecimiento poblacional, pudiéndose proyectar un total de ventas mensual y anual, mismas que satisfacen las necesidades y exigencias de la empresa.

## 5.7. BALANCE GENERAL

Tabla N. 51. Balance General

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>179,738.13</b>	<b>181,407.77</b>	<b>183,298.78</b>	<b>183,107.18</b>	<b>188,491.55</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>167,433.13</b>	<b>170,647.77</b>	<b>174,083.78</b>	<b>175,437.18</b>	<b>182,366.55</b>
BANCOS	46,181.84	50,400.93	54,571.43	57,248.21	63,887.03
CUENTAS POR COBRAR	94,983.84	99,423.70	104,830.10	109,227.58	115,939.20
INVENTARIO	26,267.45	20,823.14	14,682.25	8,961.39	2,540.32
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>11,025.00</b>	<b>9,800.00</b>	<b>8,575.00</b>	<b>7,350.00</b>	<b>6,125.00</b>
MUEBLES DE OFICINA	3,790.00	3,790.00	3,790.00	3,790.00	3,790.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	7,390.00	7,390.00	7,390.00	7,390.00	7,390.00
EQUIPOS DE OFICINA	1,070.00	1,070.00	1,070.00	1,070.00	1,070.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(1,225.00)	(2,450.00)	(3,675.00)	(4,900.00)	(6,125.00)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>1,280.00</b>	<b>960.00</b>	<b>640.00</b>	<b>320.00</b>	<b>-</b>
GASTOS DE IMPLEMENTACION	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
(-) AMORTIZACION	(320.00)	(640.00)	(960.00)	(1,280.00)	(1,600.00)
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>179,738.13</b>	<b>181,407.77</b>	<b>183,298.78</b>	<b>183,107.18</b>	<b>188,491.55</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>90,937.80</b>	<b>89,069.90</b>	<b>87,150.94</b>	<b>84,558.18</b>	<b>83,810.34</b>
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>69,552.00</b>	<b>71,887.19</b>	<b>74,856.13</b>	<b>77,947.69</b>	<b>83,810.34</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS POR PAGAR	65,172.00	67,326.29	70,106.87	73,002.28	76,017.28
CUENTAS POR PAGAR	4,380.00	4,560.89	4,749.26	4,945.40	7,793.06
<b>PASIVOS A LO LARGO PLAZO</b>	<b>21,385.80</b>	<b>17,182.72</b>	<b>12,294.81</b>	<b>6,610.49</b>	<b>(0.00)</b>
PRESTAMO	21,385.80	17,182.72	12,294.81	6,610.49	(0.00)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>88,800.33</b>	<b>92,337.87</b>	<b>96,147.84</b>	<b>98,549.00</b>	<b>104,681.21</b>
CAPITAL SOCIAL	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
UTILIDAD DE EJERCICIO	<b>38,800.33</b>	<b>42,337.87</b>	<b>46,147.84</b>	<b>48,549.00</b>	<b>54,681.21</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

El Balance General refleja la situación actual que posee Holistic Spa en un momento determinado, proporciona contablemente los activos que son los bienes que posee la empresa, los pasivos que vienen a ser la deuda que adquiere con terceros y la diferencia de esto proporciona el capital con el que cuenta la misma.

## 5.8. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla N. 52 Estado de Pérdidas Y Ganancias

DESCRIPCION	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		220,000.15	232,346.56	245,385.85	255,201.28	273,700.79
- COSTO DE VENTAS		77,000.05	81,321.30	85,885.05	89,320.45	95,795.28
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		143,000.10	151,025.26	159,500.80	165,880.83	177,905.51
GASTOS ADMINISTRATIVOS		71,437.00	74,323.54	77,329.29	80,459.18	83,718.34
SUELDOS		65,512.00	68,217.65	71,035.03	73,968.78	77,023.69
SERVICIOS BASICOS		3,432.00	3,573.74	3,721.34	3,875.03	4,035.07
SUMINISTROS DE OFICINA		288.00	299.89	312.28	325.18	338.61
ARRIENDO		660.00	687.26	715.64	745.20	775.97
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		1,545.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00
GASTOS DE PUBLICIDAD		9,488.00	9,879.85	10,287.89	10,712.78	11,155.22
PUBLICIDAD		9,488.00	9,879.85	10,287.89	10,712.78	11,155.22
GASTOS FINANCIEROS		3,552.73	2,963.85	2,279.03	1,482.62	556.44
Intereses bancarios		3,552.73	2,963.85	2,279.03	1,482.62	556.44
+/- otros no operacionales						
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		58,522.37	63,858.02	69,604.59	73,226.25	82,475.51
- 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		8,778.36	9,578.70	10,440.69	10,983.94	12,371.33
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		49,744.01	54,279.31	59,163.90	62,242.31	70,104.18
- 22% IMPUESTO A LA RENTA		10,943.68	11,941.45	13,016.06	13,693.31	15,422.92
= UTILIDAD NETA		38,800.33	42,337.87	46,147.84	48,549.00	54,681.26

Elaborado por: Carolina Leiva

El Estado de pérdidas y ganancias se reflejó con claridad en la tabla anterior, tomándose en cuenta aspectos como sueldos, servicios básicos, suministros de oficina, arriendo, depreciaciones y amortizaciones, gastos de publicidad y financieros, los que permitieron calcular con exactitud la utilidad antes de la participación a trabajadores y el 15% de participación de trabajadores, así como la utilidad antes de impuestos, e impuestos a la renta, lo que permitió concluir con exactitud las utilidades netas a ser obtenidas por Holistic Spa.

## 5.9. EFECTIVO DE CAJA

Tabla N. 53 Flujo de Caja

DESCRIPCION	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-\$ 50,000.00</b>					
Ventas		\$ 220,000.15	\$ 232,346.56	\$ 245,385.85	\$ 255,201.28	\$ 273,700.79
Costo de producción		\$ 77,000.05	\$ 81,321.30	\$ 85,885.05	\$ 89,320.45	\$ 95,795.28
<b>TOTAL INGRESO</b>		<b>\$ 143,000.10</b>	<b>\$ 151,025.26</b>	<b>\$ 159,500.80</b>	<b>\$ 165,880.83</b>	<b>\$ 177,905.51</b>
<b>EGRESOS</b>						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 71,437.00	\$ 74,323.54	\$ 77,329.29	\$ 80,459.18	\$ 83,718.34
GASTOS DE VENTA		\$ 9,488.00	\$ 9,879.85	\$ 10,287.89	\$ 10,712.78	\$ 11,155.22
GASTOS FINANCIEROS		\$ 3,552.73	\$ 2,963.85	\$ 2,279.03	\$ 1,482.62	\$ 556.44
OTROS GASTOS		-	-	-	-	-
Total Gastos		\$ 84,477.73	\$ 87,167.25	\$ 89,896.21	\$ 92,654.58	\$ 95,430.00
<b>PARTICIPACION DE UTILIDADES</b>		<b>\$ 58,522.37</b>	<b>\$ 63,858.02</b>	<b>\$ 69,604.59</b>	<b>\$ 73,226.25</b>	<b>\$ 82,475.51</b>
(+) Depreciación		\$ 1,225.00	\$ 1,225.00	\$ 1,225.00	\$ 1,225.00	\$ 1,225.00
Participación empleados		\$ 8,778.36	\$ 9,578.70	\$ 10,440.69	\$ 10,983.94	\$ 12,371.33
Impuesto renta		\$ 10,943.68	\$ 11,941.45	\$ 13,016.06	\$ 13,693.31	\$ 15,422.92
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>		<b>\$ 40,025.33</b>	<b>\$ 43,562.87</b>	<b>\$ 47,372.84</b>	<b>\$ 49,774.00</b>	<b>\$ 55,906.26</b>
gastos implementación	-\$ 50,000.00					
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 40,025.33</b>	<b>\$ 43,562.87</b>	<b>\$ 47,372.84</b>	<b>\$ 49,774.00</b>	<b>\$ 55,906.26</b>

Elaborado por: Carolina Leiva

El flujo de efectivo se calculó con exactitud, abarcando aspectos como el total de ingresos, egresos, gastos administrativos, de venta, financieros, entre otros, lo que permitió concluir con exactitud en la totalidad de gastos, de ahí se desprende la utilidad antes impuestos y participación de utilidades, tomándose en cuenta la participación de empleados, impuesto a la renta, amortizaciones y depreciaciones, elementos de los que se dedujo el flujo neto de efectivo, abordándose los gastos de implementación para lograr una total exactitud.

#### 5.10. TIR Y VAN

$$VAN = \text{Inversion Inicial} + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Fuente: (Duque, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

#### CÁLCULO DEL VAN Y EL TIR

Tabla N. 54 VAN Y TIR

Desembolso	PERIODOS	FLUJOS
	0	-\$ 50,000.00
	1	\$ 40,025.33
	2	\$ 43,562.87
	3	\$ 47,372.84
	4	\$ 49,774.00
	5	\$ 55,906.26

<b>TD</b>	13.1850%	
<b>TIR</b>	0.8259	82.59%
<b>VAN</b>	112,463.20	

Elaborado por: Carolina Leiva



El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno se pudieron determinar con claridad tomando en cuenta aspectos referentes al desembolso en diferentes periodos y el flujo de efectivo existente, estos parámetros son de vital importancia debido a que permiten conocer la rentabilidad y viabilidad del negocio considerando la inversión realizada.

### 5.11. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Tabla N. 55 Costo-Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO =	VAN/G.IMPLEMENTACIÓN
RELACION COSTO BENEFICIO =	\$ 2.25

Elaborado por: Carolina Leiva

Queda claramente establecida que la relación Costo-Beneficio establece que para ganar \$1 debo invertir \$2.25, como la relación costo beneficio es mayor a 1 se establece que el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

### 5.12. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

Tabla N. 56 Fórmula PCR

$$PRC = \frac{\text{Inversión total (IT)}}{\text{Flujo neto promedio anual (FN\bar{a})}}$$

Fuente: (Duque, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

Tabla N. 57 PCR HOLISTIC SPA

<b>PCR=</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>1,25</b>
	<b>\$ 40.025,33</b>	

Fuente: (Duque, 2011)

Elaborado por: Carolina Leiva

El período de recuperación del capital queda establecido en 1 año, 2 meses y 5 días, lo que se revela que dicha operación económica puede ser catalogada de corto plazo, brindando amplias oportunidades de desarrollo y crecimiento económico al negocio.

## CONCLUSIONES

- Mediante el análisis situacional de Holistic Spa, se pudo determinar la necesidad de contar con un plan estratégico que permita tener claro los objetivos que debe cumplir para alcanzar las metas propuestas.
- A través del estudio de mercado efectuado se determinó que existe una amplia demanda de servicios para el cuidado y mantenimiento de la salud en el sector “La Carolina” como consecuencia directa de la nueva adquisición de hábitos de salud de la mayor parte de la población del Sector.
- En base al plan estratégico propuesto se establece un direccionamiento estratégico para Holistic Spa, el cual le permitirá definir actividades y fijar estrategias mediante las cuales optimice recursos y alcance una mayor rentabilidad.
- Mediante la implementación de medios publicitarios como la difusión en redes sociales, Gift Cards y cupones de descuento se concluye que con esta estrategia se incrementaron las ventas y hubo una gran acogida por parte de los clientes.
- El estudio financiero permitió proyectar las operaciones de la empresa que demuestra la viabilidad del negocio en el mediano plazo.

## **RECOMENDACIONES**

Mediante el estudio efectuado en la presente tesis se propone las siguientes recomendaciones:

- Dar seguimiento a la ejecución del plan estratégico propuesto con lo cual se pretende mejorar la gestión estratégica y administrativa de la empresa.
- Incrementar los servicios y tratamientos para el cuidado y mantenimiento de la salud en Holistic Spa, con la ampliación y remodelación del Spa, con la finalidad de satisfacer la creciente demanda existente.
- Capacitar al recurso humano de Holistic Spa, con la finalidad de otorgar una mejor atención, innovar sus servicios, captar mayor participación de mercado y a su vez incrementar sus ventas.
- Dar seguimiento e incorporar nuevas estrategias las cuales permitan posicionar a Holistic Spa como empresa líder en la rama de estética y salud integral.
- Se recomienda mantener una estructura financiera ordenada a través de la adquisición de un software financiero lo que le permitirá a Holistic Spa reflejar la situación financiera real de la empresa.
- Implementación del BSC como forma de evaluar el plan estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

1. Aching, C. (2005). *Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Barcelona: Acrobat Writer.
2. Aguilar, D. (2010). *Las pequeñas y medianas empresas*. Quito: Cuesta.
3. Altair. (2005). Cuadro de Mando Integral. *Economía No. 3, número 150*.
4. Alvarez, I. (2014). *Ecuador país de oportunidades*. Quito: Santillana.
5. Bazán, V. (2004). *Planificación Estratégica*.
6. Berry, L. (2004). *Un buen servicio yha no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.
7. Blake, R., & Mouton, J. (1980). *Enfoque 9.9 para aumentar la productividad organizacional*. Barcelona: Ed. Herder.
8. Blake, W. (2011). *Economía a pequeña y mediana escala*. Londres: KOLF.
9. Blinder, A. (2012). *La empresa económica*. México D.F.: Trillas.
10. Castro, E. (2011). *La contabilidad*. México D.F. : Terraza.
11. Certo, S. C. (2005). *Administración estratégica planeamiento e implementación de la estrategia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
12. Certo, S., & Pool, C. (1995). *Dirección Estratégica*. Estados Unidos: Mosby Doyma Libros.
13. Czinkota, M., & Kotabe, M. (2007). *Administración de mercadotecnia*. México D.F.: Thompson Learning.
14. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estrategica*. México .
15. David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pretice Hall 5ta Edición.
16. Del Risco, J. (2010). *Economía Vs. Macroeconomia*. Brasilia: Jabao.

17. Diccionario de la RAE. (2014, 03 14). «El diccionario de la RAE abre sus páginas al bótox, al spa y al pilates». *El Confidencial*.
18. Duque, G. (2011). *Fundamentos del plan de negocios*. Buenos Aires: Sierra.
19. Eyssautter de la Mora, M. (1987). *Elementos básicos de la mercadotecnia, McGraww-Hill México 1987, p 102*. México: McGraww-Hill.
20. Fernández, R. (2010). *Administración Estratégica*. México D.F.: Trillas.
21. Flor, G. (2011). *El poder de la negociación*. México D.F.: Trillas.
22. Fred, D. (1999). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Cal.
23. Friend Graham , G., & Zehle , S. (2008). "*GUIDE TO BUSINESS PLANNING*". Editorial cuatro media.
24. Gitman, L., & Mcdaniel, C. (2001). *El futuro de los negocios*. México: Thomson Learning Editores.
25. Gitman, L., & Mcdaniel, C. (2001). *El futuro de los negocios*. México D.F.: Thomson Learning Editores.
26. Gutierrez, F. (2012). *La realidad empresarial ecuatoriana*. Guayaquil: Guayas.
27. Hernández, L. (2010). *El poder de emprender*. México D. F. : Trillas.
28. Hirshleifer, J. (1994). *Teoría de precios y sus aplicaciones* . Ed. Prentice Hall.
29. Juárez, L. (2012). *Fundamentos del plan de negocios*. Montevideo: Ficción.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral/The Balanced*. Barcelona: Gestion 2000.
31. Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Como utilizar el cuadro de mando integral*.
32. Kinnear, T., & Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados*. Colombia,: McGraw-Hill, Quinta edición.
33. Kinnear, T., & Tylor, J. (2000). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw- Hill.
34. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Trillas.
35. Kotler , P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

36. Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Palacios.
37. Lana, R. A. (2011). La Administración Estratégica como herramienta de gestión. *Universidad Nacional de Misiones*, 1 - 19.
38. Londoño, M. E. (2000). *Dirección Estratégica*. Universidad del Norte .
39. Malhotra, N. (2001). *Investigación de Mercados un Enfoque Práctico*. Estados Unidos: Universidad de Georgia Ediciones.
40. Mariño Aguilar, W. (2010). *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa*. Cuenca: Aguilar.
41. Mariño, W. (2010). *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa: Tu puedes hacerlo*. Quito: Aguilar.
42. Mintzberg. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel .
43. Moreno, G. (2010). *Planificación estratégica* . Barcelona: Océano.
44. Norton, & Kaplan. (1992). *e Balanced Scorecard*:.
45. Nuñez, F. (2010). *¿Por qué un plan de negocios?* México D.F.: Trillas.
46. Ocaña, A. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Madrid: Club Universitario.
47. Ohmae, K. (2004). *La mente del Estratega*. México: Mc Graw Hill.
48. Pérez, F. (2011). *Dirección estrategica en ventas* . Pearson Education.
49. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York .
50. Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva, Deusto 2006*. Deusto.
51. Rivera, S. (2010). *El negocio positivo*. Buenos Aires: Palermo.
52. Rodríguez Valencia, J. (2010). *Control Interno*. Trillas.
53. Salazar, F. (2012). *Gestión estrategica de negocios*. México D.F.: Trillas.
54. Sánchez, R. (2010). *La asesoría comercial*. Lima: Luppá.
55. Stanton, W. (1999). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Pág. 33: McGraw-Hill.
56. Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.

57. Thompson , A., & Strickland A. J. III. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Editorial Mc Graw Hill.
58. Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
59. Torres, V. (2010). *La contabilidad de costos*. Barcelona: Coppy.
60. Trias, F. (2012). *El libro negro del emprendimiento*. Madrid: Castillo.
61. Wright, P., Kroll, M. J., & Parnel, J. (1999). *On competition, estrategias competitivas essenciais*. Río de Janeiro: Campus.
62. Yáñez, N. (2011). *La política empresarial moderna*. Quito: Don Bosco.

#### **Internet:**

1. Banco Central del Ecuador. (2011). *Inflación*. Retrieved Marzo 15, 2013, from Inflación: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
2. Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasa pasiva*. Retrieved Marzo 7, 2013, from Tasa pasiva: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
3. Banco Central del Ecuador. (2015, Enero 16). *Datos económicos*. Retrieved Marzo 24, 2015, from Datos económicos: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
4. Barandearán, J. L. (2014, 10 10). *Humane Escuela de Negocios*. Retrieved from <http://www.humane.edu.ec/estudiantes/publicaciones/articulos/41-a-proposito-del-emprendimiento-ecuatoriano.html>
5. Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (2013, Mayo 3). *Censo 2013*. Retrieved Noviembre 12, 2014, from Censo 2013: <https://drive.google.com/file/d/0B4XMwhPZFYJzNkZiZnNhTEdKV28/view>
6. Centro de Estudios de Opinión. (2013, 02). *Título del documento* . Retrieved 0000 0000, 0000, from <http://huitoto.udea.edu.com>



7. Crimental. (2013, 03). *El escenario de las relaciones económicas internacionales*. Retrieved from Crimental: <https://crimental1.wordpress.com/2013/03/29/el-escenario-de-las-relaciones-economicas-internacionales/>
8. Crimental. (2013, marzo 29). *El escenario de las relaciones económicas internacionales*. Retrieved febrero 17, 2015, from <https://crimental1.wordpress.com/2013/03/29/el-escenario-de-las-relaciones-economicas-internacionales/>
9. Cristian Espinosa. (2014, octubre 17). *Cobertura Digital* . Retrieved febrero 17, 2015, from <http://www.cobeturadigital.com/2014/10/17/penetracion-telefoniamovil-en-ecuador-smartphones-superan-a-conexiones-fijas/>
10. Ecuador, Banco Central. (2007, Diciembre 3). *Boletín Mensual Banco Central del Ecuador*. Retrieved Junio 14, 2013, from [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
11. Energía 16. (2015, 01 30). *Energía 16*. Retrieved from Precios: <http://www.energia16.com/?gclid=CPnf-5CpvMMCFaNj7AodqxoAcg>
12. Energía 16. (2015, 01 30). *Energía 16*. Retrieved Abril 10, 2015, from Precios: <http://www.energia16.com/?gclid=CPnf-5CpvMMCFaNj7AodqxoAcg>
13. Florencia Montilla. (2007, octubre). *Zona Económica/ Riesgo País*. Retrieved febrero 17, 2015, from <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>
14. GestioPolis. (2012, 12). *GestioPolis*. Retrieved from Qué es ka Consultoría: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>
15. Idits. (2005, Febrero 17). *Planificación estratégica*. Retrieved Mayo 25, 2012, from Planificación estratégica: [www.idits.org.ar](http://www.idits.org.ar)
16. India. (2014, 04 30). *El Productor*. Retrieved from <http://elproductor.com/2014/04/30/remesas-de-migrantes-ecuatorianos-cifraronsd-2-449-millones-en-2013/>
17. Ing. MBA José Aulestia, PhD . (2013, noviembre 26). *IDE Business School, Universidad de los Hemisferios*. Retrieved febrero 17, 2015, from El Marketing Digital en las empresas ecuatorianas: un breve análisis: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/226-noviembre-2013/993-el-marketing-digital-en-las-empresas-ecuatorianas-un-breve-analisis>
18. Instituto de la Ciudad. (2014). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA POR ADMINISTRACIÓN ZONAL (CENSO ECONÓMICO 2010)*. Retrieved febrero 17,

- 2015, from <http://www.institutodelaciudad.com.ec/informacion-estadistica/42-informacion-estadistica.html>
19. Instituto de la Ciudad. (2014, 06). Quito en Cifras. *Indicadores de coyuntura*. Quito, Pichincha, Ecuador: ICQ. Retrieved from <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/173/quitoencifras1Web.pdf>
  20. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011, Junio 19). *Censo Nacional Económico*. Retrieved febrero 16, 2015, from Censo Nacional Económico: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf)
  21. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011, Junio). Censo Nacional Económico. *Avance y Mecanismos*. Quito. Retrieved from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados\\_generales\\_censo\\_economico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/resultados_generales_censo_economico.pdf)
  22. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Ecuador en Cifras-INEC*. Retrieved febrero 2015, 17, from [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
  23. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2013, 01 10). *INEC - Ecuador en Cifras*. Retrieved febrero 17, 2015, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
  24. Revista Líderes . (2011). *Especial Clase Media 2007-2010*. Retrieved 03 14, 2015, from [http://especiales.revistalideres.ec/2011/clase\\_media/](http://especiales.revistalideres.ec/2011/clase_media/)
  25. Revista Líderes. (2011). *Especial Hábitos de Consumo Clase Media* . Retrieved 03 14, 2015, from [http://especiales.revistalideres.ec/2011/clase\\_media/habitos.swf](http://especiales.revistalideres.ec/2011/clase_media/habitos.swf)
  26. Secretaría de Educación Superior , Ciencia, Tecnología e Innovación. (2013, octubre 18). *Ecuador Inmediato*. Retrieved febrero 17, 2015, from [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818749429&umt=ecuador\\_asciende\\_en\\_rankings\\_internacionales\\_innovacion\\_y\\_educacion\\_superior](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818749429&umt=ecuador_asciende_en_rankings_internacionales_innovacion_y_educacion_superior)
  27. Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación. (2003, 02 17). El mundo reconoce avances en la construcción de la sociedad del conocimiento y la creatividad. *Boletín de Prensa No. 185*. Quito, Pichincha, Ecuador: Senescyt. Retrieved from <http://www.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-asciende-en-los-rankings-internacionales-de-innovacion-y-educacion-superior/>

28. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012, Mayo 7). *SENPLADES*. Retrieved Noviembre 19, 2012, from SENPLADES: <http://www.planificacion.gob.ec/>
29. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Atlas de las desigualdades socio-económicas del Ecuador*. Retrieved febrero 17, 2015, from <http://issuu.com/publisenplades/docs/atlasfinal1web>
30. Superintendencia de Telecomunicaciones. (2014). *Supertel Estadísticas*. Retrieved febrero 17, 2015, from <http://controlenlinea.supertel.gob.ec/wps/portal/estadisticas/estadisticas/>
31. Universidad de los Hemisferios. (2014, 10 10). *Perspectiva*. Retrieved from IDE Business School: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/los-tres-desafios-del-emprendedor-ecuatoriano>
32. Universidad Nacional de Colombia. (2012, 02). *El Plan de Negocios*. Retrieved from [www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

#### **Otros:**

1. Banco Central del Ecuador. (2007). Estudios del Comercio Internacional. *China una oportunidad comercial o un mercado lejano*. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
2. El Comercio. (2012, julio 22). *El Comercio/ Centros Estéticos y Spa Ecuador*. Retrieved septiembre 24, 2014, from <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pais-hay-627-centros-de.html>
3. El Universo. (2014, 05 16). Emprendimiento ecuatoriano apunta poco al valor agregado. *El Universo Noticias*.
4. Líderes. (2014). Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región. *Lideres.ec*.

## ANEXOS

### ANEXO 1: MODELO ENCUESTA

#### ENCUESTA

*Encuesta se encuentra dirigida a mujeres que habitan o trabajan en el sector "La Carolina".*

#### OBJETIVO:

La presente encuesta tiene por objetivo conocer los gustos, necesidades y requerimiento, así como la demanda existente de las mujeres que trabajan o viven en el Sector "La Carolina".

#### INDICACIONES:

Por favor conteste las siguientes preguntas según su criterio. Marque con una "X" la respuesta de su preferencia.

**1. ¿QUÉ SERVICIOS RECIBE USTED EN UN SPA?**

- ☐ DEPILACION CORPORAL
- ☐ PELUQUERIA
- ☐ REDUCCION DE MEDIDAS
- ☐ MASAJES
- ☐ COSMETOLOGIA / ASESORIA DE IMAGEN

**2. ¿CUÁLES SON LOS SPA QUE VISITA CON FRECUENCIA?**

- ☐ LATIN LOOK
- ☐ DIVAS
- ☐ NOVECENTO
- ☐ GINOS
- ☐ HOLISTIC SPA
- ☐ OTROS

**3. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE EL SERVICIO DE SPA?**

- ☐ DIARIAMENTE
- ☐ SEMANALMENTE
- ☐ OTRO (MENSUAL)

**4. ¿ESTARÍA USTED DISPUESTO ADQUIRIR EL SERVICIO DE HOLISTIC SPA?**

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ TAL VEZ

**5. ¿QUÉ DÍA APROXIMADAMENTE ASISTE AL SPA?**

- ☐ LUNES
- ☐ MARTES
- ☐ MIERCOLES
- ☐ JUEVES
- ☐ VIERNES
- ☐ SABADO
- ☐ CUALQUIER DIA

**6. ¿CUÁL ES SU PRESUPUESTO MENSUAL PARA ESTE SERVICIO?**

- ☐ DE \$50 A \$100
- ☐ DE \$101 A \$200
- ☐ \$201 E N ADELANTE

**7. ¿QUÉ NUEVO SERVICIO LE GUSTARÍA RECIBIR DE UN SPA?**

- ☐ REFLEXOLOGIA
- ☐ EXTENSION DE PESTANAS Y CABELLO
- ☐ GUIA NUTRICIONAL
- ☐ GIMNASIA PASIVA
- ☐ TERAPIA CON PIEDRAS SEMI-PRECIOSAS

**8. ¿CUÁL SERÍA LA FORMA DE PAGO DE SU PREFERENCIA?**

- ☐ EFECTIVO
- ☐ CHEQUE
- ☐ TARJETA DE CREDITO

**9. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PREFERIRÍA EN UN SPA?**

- ☐ COMODAS INSTALACIONES
- ☐ AMBIENTE AGRADABLE
- ☐ PROFESIONALISMO
- ☐ DIVERSIDAD DE SERVICIO
- ☐ HORARIO FLEXIBLE

**10. ¿CÓMO LE GUSTARÍA CONTRATAR LOS SERVICIOS DEL SPA?**

- ☐ PERSONAL
- ☐ TELEFONO
- ☐ INTERNET

**¡GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA!**

## ANEXO 2: PUBLICIDAD IMPLEMENTADA



PARA ESTE NAVIDAD NO ESPERES  
HASTA EL ÚLTIMO DÍA PARA  
REALIZAR TUS COMPRAS

SOLICITA YA NUESTROS  
**GIFT CERTIFICATES**

EL REGALO IDEAL QUE ESTABAS  
BUSCANDO, AHORA CON UN  
EXCELENTE PRECIO.

**PROMOCIÓN  
35 USD**

VARIOS SERVICIOS EN UN SOLO  
PRECIO, PUEDES ELEGIR ENTRE  
MASAJES, TRATAMIENTOS,  
HIDROTERAPIA, SERVICIOS DE  
PELUQUERÍA.

TRATAMIENTOS INCLUYEN  
AROMATERAPIA Y CROMOTERAPIA

## CURSOS DE VERANO DE MAQUILLAJE

**AUTOMAQUILLAJE: 4 HORAS**  
Aprende a maquillarte tú misma  
según tus rasgos, personalidad y colores que van contigo!  
**CONTENIDO:** PRECIO: 40USD  
Cuidados de la Piel  
Maquillaje de día  
Maquillaje de Noche  
Smokey Eyes  
Maquillaje para Ejecutiva  
Tips de maquillaje

**MAQUILLAJE SOCIAL: 20 HORAS**  
Aprende a maquillar Profesionalmente  
y haz lo que te gusta!  
**CONTENIDO:**  
Cuidados de la Piel  
Maquillaje Paso a Paso  
Herramientas y Tipos de Rostros  
Maquillaje de Día  
Maquillaje Piel Madura  
Maquillaje de Noche  
Maquillaje para Novias  
Maquillaje para quinceañeras  
Pestañas Postizas  
Modelo de Cejas




**CURSO DE MAQUILLAJE SOCIAL  
PERSONALIZADO O PARA GRUPOS**  
Días: Lunes, Martes, Jueves o Sábados  
Horarios: 9h00 a 13h00  
Duración: 20 horas total  
Precio: 250 usd

**INCLUYE:**  
Descuentos por el 15% en Venta de Maquillaje.  
Descuentos por el 15% en Tratamientos Corporales  
Sorteo de un GIFT CERTIFICATE HOLISTIC SPA  
CERTIFICADO por participación: Curso Maquillaje Social  
20 horas.

*Luce Preciosa el día de Tu Boda*

Asesores de Imagen y Belleza crearán tu estilo ideal para tu gran día.

Paquetes y Promociones para la Celebración Civil y Eclesiástica.

Atención a domicilio de Maquillaje y Peinado

- Asesoría de Imagen
- Manicure
- Pedicure
- Paquetes exclusivos para la Novia y su madre
- Peinados y Maquillajes de prueba
- Baño de luna para la Novia
- Uñas en Gel o Acrílico

Reserva hoy tu Cita  
 Andrea Ulloa / 0999269526  
 José Padilla 330 y Núñez de Vela  
 (atrás del Ministerio de Educación)

**Holistic**  
 SPA & Peluquería



*Día de en pareja!*

**Holistic**  
 SPA & Peluquería

**Promoción**

**Ven con tu pareja y disfruta de un día de Spa y recibe un 20% en el masaje de tu elección**



**Comparte, Relajate y Disfruta**

**Puedes escoger entre:**

**Masaje Indú    Masaje Relajante    Masaje Descontracturante**

Tratamientos incluyen hidroterapia, aromaterapia y cromoterapia

Atención a previa cita.  
 Dirección: Calle Núñez de Vela 330 y José Padilla, Diagonal al Centro de Ecuasanitas La Carolina.  
 Teléfono: 2253369-0995620514





## ANEXO 3: ALIANZA CON EMPRESA AB TRAINING



HOLISTIC SPA Y PELUQUERÍA  
 ANDREA ULLOA  
 Make Up Artist  
 holisticspaec@gmail.com  
 Telf.: (593) 2 253-369  
 0999269526

Quito, 08 de Octubre del 2015

## CERTIFICADO

Por medio de la presente certifico que Holistic Spa con ruc 1707113625001 tiene convenio con la empresa AB TRAINING con ruc 1715491153001, en cuanto a la realización de capacitación a nivel empresarial y talleres abiertos al público en temas de Imagen Personal y Maquillaje.

Estaremos gustosos de resolver cualquier inquietud.

Cordial saludo,

Andrea Ulloa  
 Asesoría de Imagen  
 HOLISTIC SPA Y PELUQUERÍA



**Imagen Personal y Maquillaje para Ejecutivas**

5 HORAS



Quito: Sabado, 22 de noviembre del 2014

Horarios: 08h00 a 13h00

**DIRIGIDO A:**

Ejecutivas de Empresas, Colaboradoras, Asistentes, Atención al cliente, Emprendedores, Estudiantes, Docentes, Amas de casa, Profesionales en general que deseen mejorar su imagen y por ende la de su empresa.

**OBJETIVO:**

Conocer los beneficios y la importancia del verse bien para sentirse bien y proyectar una imagen positiva profesionalmente.

**Contenido del Taller:**

1. La Imagen Profesional  
Importancia  
Autoestima
2. Armonía del Color  
Qué colores me quedan mejor?
3. Cuidados de la Piel  
Recomendaciones
4. Maquillaje Paso Paso
5. Maquillaje según Rostro, rasgos, etc.
6. Maquillaje de Día
7. Maquillaje Piel Madura
8. Maquillaje de Noche
9. Maquillaje para la Oficina
10. Consejos y Tips de Belleza

**Inversión: USD 60.00 + iva**
**Incluye: Coffee break**

Cupones de Descuento para tratamientos de Belleza, Certificados.

**Descuentos por grupo empresarial**
**Rifaremos un tratamiento Corporal o Facial entre los asistentes.**
**Con el Auspicio de:**


Ruiz de Castilla N30-13 y Pascual de Andagoya, Edificio Expocolor 1 piso.of1

 Información e Inscripciones: [andrea.ulloa@abtraining.com.ec](mailto:andrea.ulloa@abtraining.com.ec)
[belen.sanchez@abtraining.com.ec](mailto:belen.sanchez@abtraining.com.ec)

Teléfonos: 6007221 / 0999269526 / 0983515397